

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# HENKILÖSTÖPOLITIikka JA MÄÄRÄAIKAISET PALVELUSSUHTEET HELSINGIN YLIOPISTOSSA

Korkeakouluhallinto- ja johtaminen

Pro Gradu -tutkielma

Toukokuu 2013

Ohjaaja: Elias Pekkola

Taru Lehtinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu
Tekijä:	Taru Lehtinen
Tutkielman nimi:	Henkilöstöpolitiikka ja määräaikaiset palvelussuhteet Helsingin yliopistossa
Pro gradu -tutkielma:	99 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2013
Avainsanat:	Henkilöstöpolitiikka, valtionhallinto, henkilöstöpoliittinen ohjaus, yliopisto, määräaikainen palvelussuhde, tutkijanura

---

Vuoteen 2009 saakka yliopistot olivat osa valtionhallintoa, joka tarkoitti valtiohallinnon politiikan noudattamista myös henkilöstöpolitiikan osalta. Vaikka yliopistojen oikeudellinen asema muuttui vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain myötä, ovat valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan vaikutukset edelleen nähtävissä. Yliopistossa on yleistä työskennellä määräaikaisissa palvelussuhteissa ja määräaikaisen henkilöstön määrä onkin viime vuosina ja vuosikymmeninä runsaasti lisääntynyt. Tähän on voimakkaasti vaikuttanut yliopistojen ulkopuolisen rahoituksen jatkuva lisääntyminen ja samaan aikaan pienentynyt budjettirahoitus. Kansallisesti määräaikaisiin palvelussuhteisiin on ryhdytty kiinnittämään erityisesti huomiota 2000 -luvulla ja tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi nousivat hallitusohjelmatasolle vuonna 2003.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan ohjausvaikutusta yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan ja määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvää kansallista rakenteellista ilmiötä ja sen kehitystä tulohajauksen aikana Helsingin yliopiston kautta. Aluetta ei ole systemaattisesti tutkittu 2000 -luvulla ja tästä syystä tutkimuksen toteuttaminen oli hyvin perusteltua. Tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti: ”Miten valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka on vaikuttanut sen määräaikaisiin palvelussuhteisiin?”. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteeksi valittiin Helsingin yliopisto ja tarkastelun kohteeksi valittiin opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaiset palvelussuhteet.

Tutkimus oli aineistolähtöinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin ”mixed method” -menetelmää, eli yhdisteltiin kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia aineistoja sekä analysointimenetelmiä. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja toinen vaihe kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen aineisto koostui laajasta kaksitasoisesta dokumenttiaineistosta sekä Helsingin yliopiston henkilötietojärjestelmästä kerätystä määräaikaisia palvelussuhteita koskevasta tilastoaineistosta. Tutkimuksen mukaan sekä valtionhallinnon että Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka on tulohajauksen aikana kehittynyt strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen suuntaan. Tutkimus osoitti, että valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus toteutuu säädös- ja normiohjauksena, tulohajauksena sekä urahajauksena.

Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvä henkilöstöpolitiikka on erityisesti 2003 vuoden jälkeen ollut systemaattista ja tavoitteellista sekä valtionhallinnon että yliopiston tasolla ja tämä näkyy selkeästi myös Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisissa palvelussuhteissa tapahtuneessa kehityksessä. Palvelussuhteiden kesto on pidentynyt merkittävästi ja määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö on määräaikaisuuden perusteiden osalta parantunut. Tutkimus osoitti, että Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka toteutuu palvelussuhdetasolla.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TAUSTA .....	1
1.2	KORKEAKOULUPOLITIIKAN KEHITYSPIIRTEITÄ TULOSOHJAUksen AIKANA .....	3
<b>2</b>	<b>MUUTTUVAN YHTEISKUNTA JA HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITYS HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN STRATEGISEEN JOHTAMISEEN .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>HELSINGIN YLIOPISTO TUTKIMUKSEN KOHTEENA.....</b>	<b>12</b>
3.1	ORGANISAATORAKENTEEN KEHITYS HELSINGIN YLIOPISTOSSA.....	12
3.2	PÄÄTÖKSENTEKO HELSINGIN YLIOPISTOSSA .....	13
3.2	HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖ .....	14
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>16</b>
4.1	TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	16
4.2	"MIXED METHODS" -TUTKIMUSMENETELMÄNÄ AINEISTOLÄHTÖISESSÄ TUTKIMUKSESSA .....	18
4.3	AINEISTO JA SEN ANALYSOINTI .....	20
4.3.1	<i>Dokumenttiaineisto ja sen analysointi</i> .....	20
4.3.2	<i>Tilastoaineisto ja sen analysointi</i> .....	22
4.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS -VALIDITEETTI JA RELIABILITEETI.....	23
<b>5</b>	<b>VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KEHITYSVAIHEET JA HENKILÖSTÖPOLIITTINEN OHJAUS .....</b>	<b>24</b>
5.1	VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖHALLINTO ITSENÄISYYDEN ALUSTA TULOSOHJAUksen ALKUUN .....	24
5.2	TULOSOHJAUksen AIKA VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖPOLITIIKASSA .....	25
5.2.1	<i>Määräaikaisten palvelussuhteiden sääntely valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa</i> .....	29
5.3	YLIOPISTOIHIN KOHDISTUVA HENKILÖSTÖPOLIITTINEN OHJAUS .....	31
5.3.1	<i>Tulosohjaus valtionhallinnon henkilöstöpoliittisessa ohjauksessa</i> .....	31
5.3.2	<i>Tutkijanuran kehittäminen osana henkilöstöpoliittista ohjausta</i> .....	33
5.4	YHTEENVETO .....	35
<b>6</b>	<b>HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KEHITYSPIIRTEITÄ.....</b>	<b>38</b>
6.1	HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN PAINOPISTEET VUOSINA 1994 - 2012 .....	38
6.2	MÄÄRÄAIKAISTEN PALVELUSSUHTEIDEN SÄÄNTELY HELSINGIN YLIOPISTOSSA .....	42
6.2.1	<i>Määräaikaiset palvelussuhteet uudessa yliopistossa</i> .....	45
6.3	TUTKIJANURAN KEHITTÄMINEN OSANA HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖPOLITIikkaA .....	46
6.3.1	<i>Tenure track -järjestelmä osana tutkijanuraa Helsingin yliopistossa</i> .....	50
6.4	YHTEENVETO .....	51
<b>7</b>	<b>MÄÄRÄAIKAISET PALVELUSSUHTEET HELSINGIN YLIOPISTOSSA .....</b>	<b>53</b>
7.1	MÄÄRÄAIKAINEN OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖ.....	53
7.2	OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖN VIRKARAKENTEEN KEHITYS MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA .....	58
7.2.1	<i>Ensimmäinen tehtäväporras ja muut henkilöstöryhmät</i> .....	62
7.2.2	<i>Toisen portaatan tehtävät</i> .....	65
7.2.3	<i>Kolmannen portaatan tehtävät</i> .....	67
7.2.4	<i>Neljännän portaatan tehtävät</i> .....	69
7.3	MÄÄRÄAIKAISTEN PALVELUSSUHTEIDEN KESTO .....	72
7.4	MÄÄRÄAIKAISUUDEN PERUSTE .....	75

<b>8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>78</b>
8.1 VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN VAIKUTUS HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖPOLITIIKKAAN .....	78
8.2 HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KÄYTÄNNÖN VAIKUTUKSET PALVELUSSUHTEISIIN .....	82
<b>9 POHDINTA .....</b>	<b>84</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>88</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>100</b>

## KUVIOT

KUVIO 1. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA VALTION HENKILÖSTÖPOLIITTISEEN OHJAUKSEEN LIITTYVIEN KÄSITTEIDEN KEHITYS 1970 -LUVULTA 2000 -LUVULLE (MUOKATTU LEHTINEN & AL. 2013.) .....	10
KUVIO 2: HELSINGIN YLIOPISTON ORGANISAATIOKAAVIO (HELSINGIN YLIOPISTO 2012.) .....	13
KUVIO 3. HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS VUOSINA 1996 – 2011 .....	15
KUVIO 4: TUTKIMUSASETELMA .....	17
KUVIO 5.: TUTKIMUKSEN ETENEMINEN ERI MENETELMIÄ YHDISTELLEN (MUKAELTU: CRESWELL & PLANO CLARCK 2011, 69) .....	19
KUVIO 6. OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖN KOKONAISMÄÄRÄN JA MÄÄRÄAIKAISTEN PALVELUSSUHTEIDEN MÄÄRÄLLINEN KEHITYS 2003 – 2011. ....	54
KUVIO 7. MÄÄRÄAIKAISEN OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖN SUKUPUOLIJAKAUMA VUOSINA 2003 - 2011 .....	55
KUVIO 8. MÄÄRÄAIKAISEN OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA VUOSINA 2003 – 2011 .....	56
KUVIO 9. OSA-AIKAISEN TYÖN MÄÄRÄ OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 - 2011 ..	57
KUVIO 10: OSA-AIKAISEN TYÖSKENTELYN MÄÄRÄ ERI IKÄLUOKISSA VUOSINA 2003 - 2011 .....	57
KUVIO 11. MÄÄRÄAIKAISTEN PALVELUSSUHTEIDEN SUHTEELLISEN MÄÄRÄN KEHITYS ERI HENKILÖSTÖRYHMISSÄ VUOSINA 2003 – 2011 .....	61
KUVIO 12. SUKUPUOLIJAKAUMA 1. PORTAAN JA MUIDEN HENKILÖSTÖRYHMIEN OSALTA VUOSINA 2003 - 2011 .....	64
KUVIO 13. IKÄJAKAUMAN KEHITYS 1. PORTAAN SEKÄ MUIDEN HENKILÖSTÖRYHMIEN MÄÄRÄAIKAISTEN PALVELUSSUHTEIDEN OSALTA VUOSINA 2003 - 2011 .....	64
KUVIO 14. SUKUPUOLIJAKAUMA 2. PORTAAN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 - 2011 .....	66
KUVIO 15. IKÄJAKAUMAN KEHITYS 2. PORTAAN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 – 2011 .....	66
KUVIO 16. SUKUPUOLIJAKAUMA 3. PORTAAN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 - 2011 .....	68
KUVIO 17. IKÄJAKAUMAN KEHITYS 3. PORTAAN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 – 2011 .....	69
KUVIO 18. SUKUPUOLIJAKAUMA 4. PORTAAN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 - 2011 .....	70
KUVIO 19. IKÄJAKAUMAN KEHITYS 4. PORTAAN MÄÄRÄAIKAISISSA PALVELUSSUHTEISSA VUOSINA 2003 - 2011 .....	71
KUVIO 20. OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖN MÄÄRÄAIKAISTEN PALVELUSSUHTEIDEN KESKIMÄÄRÄINEN KESTO KUUKAUSINA .....	72
KUVIO 21. PALVELUSSUHTEEN KESKIMÄÄRÄINEN KESTO (KK) ERI IKÄLUOKISSA .....	74
KUVIO 22. PALVELUSSUHTEEN KESKIMÄÄRÄINEN KESTO NELJÄN TEHTÄVÄPORTAAN HENKILÖSTÖRYHMISSÄ VUOSINA 2003 - 2011 .....	75

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. TUTKIMUKSEN ENSIMMÄISESSÄ VAIHEESSA KÄYTETTY DOKUMENTTIAINEISTO .....	21
TAULUKKO 2. VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN PÄÄLINJAUKSET TULOSOHJAUksen AIKANA .....	36
TAULUKKO 3. YLIOPISTOJA KOSKEVAN HENKILÖSTÖPOLITIIKAN PÄÄLINJAUKSET TULOSOHJAUksen AIKANA .....	37
TAULUKKO 4. HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN PÄÄLINJAUKSET TULOSOHJAUksen AIKANA .....	51
TAULUKKO 5. OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖRYHMÄT JA NIMIKKEET VUOSINA 2003 – 2011, OSA 1 .....	59
TAULUKKO 6. OPETUS- JA TUTKIMUSHENKILÖSTÖRYHMÄT JA NIMIKKEET VUOSINA 2003 – 2011, OSA 2 .....	60
TAULUKKO 7. MÄÄRÄAIKAISUUDEN PERUSTEET JA NIIDEN KÄYTTÖ (%) VUOSINA 2003 - 2011 .....	76

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tehtävä ja tausta

Vuoteen 2009 saakka yliopistot olivat osa valtionhallintoa, joka tarkoitti valtiorahallinnon politiikan noudattamista myös henkilöstöpolitiikan osalta. Yliopistojen oikeudellinen asema kuitenkin muuttui merkittävästi vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain myötä ja siten myös työnantajan vastuut ja vapaudet henkilöstöpoliittisissa kysymyksissä siirtyivät yliopistoille. Samassa yhteydessä valtionhallinnon työntekijöistä neljännes siirtyi pois valtion palveluksesta ja palvelussuhdemuodoksi muuttui kaikilla työsopimussuhde.

Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka kohdistui yliopistoihin ennen lakimuutosta, mutta sen vaikutukset ovat edelleen nähtävissä yliopiston muuttuneesta oikeusmuodosta huolimatta. Tarkasteltaessa valtiotyönantajan henkilöstöpolitiikan ohjausvaikutusta yliopistojen määräaikaiseen akateemiseen henkilöstöön, on tulosohjauksen aikana löydettävissä henkilöstöpoliittisia uudistuksia, joiden vaikutukset yliopistojen omaan henkilöstöpolitiikkaan ovat tuntuvia. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita vuonna 2007 julkaistu malli neliportaiselle tutkijanuralle, jolla on edelleen keskeinen rooli yliopistojen henkilöstöpolitiikassa.

Määräaikaissa palvelussuhteissa oleva henkilöstö yliopistoissa on viime vuosina ja vuosikymmeninä runsaasti lisääntynyt, koska yliopistojen ulkopuolinen rahoitus on jatkuvasti kasvanut ja samaan aikaan budjettirahoitus on pienentynyt. Vuonna 2000 yliopistojen kokonaisrahoituksesta 64 % tuli suoraan yliopiston budjetista ja 35 % oli ulkoista rahoitusta. Ulkopuolisella rahoituksella tapahtuva projektitoiminta onkin luonut lukemattomien määräaikaisten ja usein myös lyhytkestoisten palvelussuhteiden joukon. Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyy monia sekä yliopiston tutkimustoiminnan jatkuvuuteen että pitkäjänteisyyteen, voimavarojen käytön tehokkuuteen ja työsuhde- ja henkilöstöpolitiikkaan liittyviä ongelmia. Vaikka halua tehtävien vakinaistamiseen olisi, ei sen toteuttaminen välttämättä ole mahdollista käytettävissä olevan rahoituksen rajoissa. Toisaalta määräaikaisten palvelussuhteiden käyttäminen mahdollistaa jouston esimerkiksi nuoren, usein opiskeluvaiheessa olevan henkilöstön ja yliopistonkin kannalta. Kun lyhyet määräaikaiset palvelussuhteet jatkuvat vuosia lyhyinä jaksoina, alkaa molemmin puolin syntyä ongelmia. (VM 3/2003, OPM 36/2004, kts. Yliopistot 2000, Husso & al 2009.) Lisääntyneisiin määräaikaisiin palvelussuhteisiin on ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota 2000 -luvulla. Hallitusohjelmatasolle tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi

nousivat 2003, Matti Vanhasen I:n hallituksen hallitusohjelmasta, lähtien. Tämän jälkeen jokainen hallitusohjelma on sisältänyt tavoitteita määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata valtionhallinnon henkilöstöpoliittista ohjausvaikutusta yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan ja määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvää kansallista rakenteellista ilmiötä ja sen kehitystä tulosohjauksen aikana yhden suomalaisen yliopiston kautta. Tarkastelu toteutetaan kaksivaiheisesti etenemällä valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehityspiirteistä tutkimuksen kohteeksi valitun Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaan ja sen opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaissa palvelussuhteissa tapahtuneeseen kehitykseen. Tutkimuksen valmistuttua voimme vastata kysymykseen: ”Miten valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka on vaikuttanut sen määräaikaisiin palvelussuhteisiin?”. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset kuvataan ja perustellaan luvussa 4.

Tutkimuksen toteuttaminen on perusteltua useasta syystä. Ensinnä, valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä ja sen ohjausvaikutusta yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan ei ole juurikaan tutkittu 1980 ja 1990 -lukujen jälkeen ja tämän vuoksi onkin tärkeää lisätä tietoisuutta valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen ohjauksen keinoista ja vaikutuksesta yliopistojen omaan henkilöstöpolitiikkaan. Tämän tieto on merkityksellistä myös siksi, koska tieto antaa mahdollisuuden arvioida yliopistojen tulevia valintoja ja niiden ilmentämää kykyä ja halua henkilöstöpoliittisiin muutoksiin. Toinen merkittävä ja käytännöllisempi perustelu tutkimuksen tarpeellisuudesta on yliopistojen tutkimushenkilöstön sekä määräaikaisten palvelussuhteiden voimakas lisääntyminen ulkopuolisen rahoituksen osuuden noustua. Valtiontalouden tarkastusvirasto on selvittänyt yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallintaa (2010, 2011) ja pitää tärkeänä, että yliopistojen inhimillisiä voimavaroja hallitaan jatkossa aikaisempaa pitkäjänteisemmin ja nykyistä monipuolisemmalla tietoperustalla. Näin ollen yliopistojen palvelussuhteissa tapahtuneet muutokset tuottavat uutta tietoa henkilöstöpoliittisten tavoitteiden käytännön vaikutuksista.

Tutkimus etenee siten, että ensimmäiseksi käsitellään henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä aikaisempien tutkimusten pohjata ja peilataan sitä samaan aikaan Suomessa tapahtuneeseen muutokseen työelämässä (luku 2). Helsingin yliopisto työnantajana ja organisaationa esitellään luvussa 3. Ennen tutkimuksen analyysi ja tulososaa esitellään tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset, tutkimuksessa käytetty aineisto sekä käytetyt tutkimusmenetelmät (luku 4). Tutkimuksen analyysissä edetään yleisestä kohti spesifiin, eli

tarkastellaan ensin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitys ja sen ohjausvälineet ja ilmeneminen yliopistotasolla tulosoajauksen aikana (luku 5). Tämän jälkeen tarkastellaan Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehitystä (luku 6). Analyysiosan kolmannessa osassa tuodaan esille tilastoaineistosta esille nousevat tulokset, eli tarkastellaan kuvailevia tunnuslukuja käyttämällä toteutetun henkilöstöpolitiikan vaikutuksia suhteessa määrääkaaiseen opetus- ja tutkimushenkilöstöön ja sen rakenteeseen (luku 7). Tutkimuksen yhteenvetoluvussa (luku 8) esitetään keskeiset tutkimustulokset tiivistettynä ja viimeisessä luvussa (luku 9) pohditaan tehdyn tutkimuksen antia osana hallinnon tutkimusta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **1.2 Korkeakoulupolitiikan kehityspiirteitä tulosoajauksen aikana**

Organisaatioiden henkilöstöjohtaminen tapahtuu suhteessa yhteiskunnan poliittisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin muutoksiin (Shmidt & Vanhala 2010). Näin on myös julkisten organisaatioiden, kuten yliopistojen, kohdalla. Jotta voidaan ymmärtää tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevia yliopistojen henkilöstöpolitiikassa tapahtuneita muutoksia, tulee tiedostaa suomalaisessa korkeakoulupolitiikassa viime vuosikymmeninä tapahtunut kehitys- ja muutostrendit. Tämän luvun tarkoituksena onkin luoda lyhyt katsaus Suomalaisen korkeakoulupolitiikan kehitykseen tulosoajauksen aikana ja siten rakentaa kehitys tutkimuksen tulosten tulkintaa varten.

Välimaa (2011) erottaa koulutuspolitiikan tavoitteen asettelussa ja lainsäädännössä kaksi valtavirtaa 1980-luvulta 2000-luvulle saakka. Ensimmäinen valtavirta on ollut pyrkimys yliopistojen autonomian lisäämiseen. Tähän Välimaa liittää yliopistojen rehtoreiden, dekaanien ja laitosjohtajien vallan vahvistamisen ja yliopistojen toimintamahdollisuuksien kasvattamisen. Toinen korkeakoulupolitiikan valtavirta on ollut tavoite saada yliopistot palvelemaan paremmin suomalaisen yhteiskunnan tarpeita sekä tutkimuksen että opetuksen saralla. (Välimaa 2011.) Välimaan esittämät kehityslinjat ovat selkeästi huomattavissa kun tarkastellaan lähemmin 1980 -luvun jälkeen suomalaisessa korkeakoulupolitiikassa tapahtuneita muutoksia.

Suomelle ja sen korkeakoulujärjestelmälle on ollut tyypillistä vahva suunnitelmatalous sekä usko edustuksellisen demokratian ja valtiokoneiston kykyyn hallinnoida koulutusta paremmin kuin markkinat. Rinteen (2005) mukaan suomalaiselle korkeakoulujärjestelmälle oli 1980 -luvulle saakka ominaista pieni koko, rajoittuneet markkinat, tiukka valtiollinen keskusjohtoisuus, instituutioiden muodollinen yhtäläisyys, rajoitettu kilpailu, instituutioiden välinen aloitteellisuus ja byrokraattinen hallintamalli, pyrkimys korkeakoulutuksellisen eriarvoisuuden vähentämiseen sekä maksuttomuus (Rinne 2005.)

Suomalaisen korkeakoulusektorin kasvu alkoi 1960 -luvulta ja sitä kautta korkeakoulutus tuli yhä useammalle mahdolliseksi. Voimakkaan kasvun myötä siirryttiin ns. ”*massakorkeakoulutuksen*” aikaan. Kasvun rajat saavutettiin 1980-luvulla, jolloin korkeakoulutuksen kasvavat kustannukset saavuttivat lakipisteensä. Paitsi korkeakoulutuksen nousseet kustannukset, myös kasvava epäluulo korkeakoulutuksen erinomaisuutta kohtaan hillitsivät korkeakoulusektorin kasvua. Ryhdyttiin kantamaan huolta siitä kannattavatko korkeakoulutukseen tehdyt investoinnit; toimiko järjestelmä tarpeeksi tehokkaasti ja olivatko tuotetut tutkinnot laadukkaita. (Rinne 2005.) Samaan aikaan 1980 -luvulla käynnissä ollut suuri yhteiskunnallinen muutos aiheutti muutosajon valtiokeskeisestä, byrokraattisesta ja ulkomaiselta kilpailulta suojatusta suunnitelmataloudesta kohti globaalia kilpailutaloutta. Schmidt:n & Vanhalan (2010) mukaan tämän seurauksena oli korkeakoulujen *siirtyminen monialaisuudesta kapea-alaisuuteen* paremman kilpailukyvyn ja tehokkuuden tai kustannus säästöjen toivossa. (Schmidt & Vanhala 2010).

1990- luvun alussa nopeasti edenneellä taloudellisella *lamalla* ja sitä kautta taloudellisen kasvun muutoksella sen romahtamiseen oli vaikutusta myös suomalaiselle korkeakoulutukselle. Laman vaikutukset korkeakoulupolitiikkaan näkyivät ensin yliopistojen *budjetin jäädyttämisenä* ja myöhemmin siihen tehtyinä leikkauksina. Koko 1990-luvun ajan opetusministeriön budjetista saatu yliopistojen rahoitus pieneni ja vakiintui 2000 -luvun alkuvuosina 64 – 65 % tasolle. 1990-luvun taloudellisen laman kanssa samanaikaisesti ryhdyttiin vähentämään ja yhdistämään yliopistoja, tiedekuntia ja niiden laitoksia korkeakoulutuksen ”*rakenteellisen kehittämisen*” nimissä. Välimaa (2011) nimittää kyseistä aikakautta korkeakoululaitoksen ”*globalisaatioshokiksi*”, jolloin kovat ajat saivat ajatukset muuttumaan siihen suuntaan, että korkeakoulutuksen on oltava yhteiskunnallisesti sekä hyödyllistä, että tarpeellista. Rakenteellisen kehittämisen ja tiukan talouden ajalle ominaista oli *ulkopuolisen rahoituksen hankinnan lisääntyminen*. Ammattikorkeakoululaitoksen perustaminen tapahtui samoihin aikoihin. (Välimaa 2011, 46 - 47, kts. myös Välimaa 1994).

1990-luvulta alkaneesta lamasta alkoi kehitys, jossa lakeihin ja asetuksiin perustuva normiohjaus alkoi erkaantua rahoitukseen perustuvasta taloudellisesta ohjauksesta. Vuonna 1994 siirryttiin tulosohtaukseen, joka mahdollisti korkeakoulujen tulostavoitteista sopimisen vuosittain (Välimaa 2011). Tulosohtauksella tarkoitetaan Valtiovarainministeriön tulosohtauksen käsikirjan mukaan (2005) vuorovaikutteista, sopimusajatteluun perustuva ohjausmallia, jonka toiminnallinen ydin on sopijapuolten kyvyssä löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tulosohtauksen perusideana on, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset. Vuoden 2012 tulosohtauksen



käsikirjassa edellistä määrittelyä laajennetaan siten, että ohjausmallin tavoitteena on löytää tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavissa olevien tulosten välille sekä samanaikaisesti kehittää palvelujen laatua ja varmistaa niiden kustannustehokkaat toteutustavat. Tulosohtausmalli pohjautuu hallitusohjelmassa asetettuihin politiikkatavoitteisiin. (VM 2005, VM 2012.)

1990-luvulla jatkuvasti vähentyneestä budjettirahoituksesta huolimatta, *yliopistojen lakisääteiset tehtävät lisääntyivät ja korkeakoulusektorin laajentumisen myötä opiskelijamäärät kasvoivat*. Tämä aiheutti sen, että yhä suurempi osa tutkimukseen liittyvien lakisääteisten tehtävien hoitamisesta jäi täydentävällä ulkopuolisella rahoituksella hoidettavaksi. Tätä kautta myös lyhyet määräaikaist palvelussuhteet lisääntyivät rajusti 1990-luvun alusta lähtien. Yliopistojen kehitys seurasi siten laajempaa *projektiyhteiskunnan* syntyä. (Välimaa 2011, 47-49, Husso & al. 2009).

Yliopistojen autonomian lisääntyminen näkyi 1990- ja 2000 -luvulla myös lakiuudistuksissa. Vuonna 1997 yliopistolaki uudistettiin. Tässä yhteydessä yliopistojen mahdollisuudet oman toimintansa vaikuttamiseen lisääntyivät sillä lakiuudistuksen voimaan tultua yliopistojen tuli mahdolliseksi mm. perustaa ja lakkauttaa yksiköitään. Samalla yliopisto sai itse oikeuden nimittää professorit virkaansa. Lisäksi merkittävä muutos oli se, että yliopistot saivat nimittää enintään yksi kolmasosa hallituksensa jäsenistä yliopistojen ulkopuolisista jäsenistä. Laissa määrättiin myös, että yliopistojen tulee arvioida omaa toimintaansa. (Yliopistolaki 1997.)

Sama suuntaus autonomian vahvistamiseen näkyi myös myöhemmin yliopistolakiin tehdyissä muutoksissa. Vuonna 2004 lakiin tehtiin lisäys yliopistojen kolmannesta tehtävästä (715/2004) sekä mahdollisuus yliopistoyhtiöiden perustamiseen (111/2004). Vuonna 2006 lakiin lisättiin mahdollisuus ottaa lahjoituksia ja perustaa yliopistorahasto (1453/2006) ja vuonna 2007 tilauskoulutusmahdollisuus (1504/2007) (Välimaa 2011). Näissä muutoksissa näkyy selkeästi pyrkimys saada yliopistot palvelemaan paremmin suomalaisen yhteiskunnan tarpeita.

Viimeisin laaja korkeakoulupoliittinen uudistus on vuonna 2009 säädetty yliopistolaki (558/2009), joka astui voimaan vuoden 2010 alusta. Mittavan lakiuudistuksen myötä yliopistot muuttuivat joko julkisoikeudellisiksi laitoksiksi tai säätiölain mukaisiksi säätiöiksi. Laki takaa yliopistoille taloudellisen ja hallinnollisen autonomian ja uudistuksen myötä yliopistojen oikeudellinen asema muuttui ja niistä tuli itsenäisiä oikeushenkilöitään. (Yliopistolaki 558/2009.)

Tomperin (2009) mukaan uusi yliopistolaki syntyi osana valtionhallinnon määrätietoista korkeakoulupoliittista linjaa ja sitä selittävää koulutuspoliittista suhdannetta. Hän kuvaa

yliopistolain olevan viimein instrumentti, jolla voidaan toteuttaa korkeakoulupoliittiset aikeet, joita valtionhallinto on tahtonut jo kauan kykenemättä kuitenkin ylittämään käytännön esteitä ja hidasteita. Lakiuudistuksen tavoitteina Tomperin mukaan olivat *innovaatioiden edistäminen suomalaisten yritysten kansainvälisen kilpailukyvyyn tehostamiseksi ja korkeakoulutuksen saaminen vastaamaan akateemista työvoimatarvetta sekä korkeakoululaitoksen taloudellinen tehostaminen*. (Tomperi 2009.)

Edellä kuvattu korkeakoulu- ja yliopistopolitiikan kehityksestä voidaan lyhyesti yhteen vetäen todeta, että suomalainen korkeakoulupoliittikka on 1980-luvulta nykypäivään kehittynyt Välimaan (2011) kuvaamassa linjassa kohti yliopistojen autonomian vahvistamista ja tavoitetta muodostaa yliopistoista entistä parempia palvelemaan yhteiskunnan tarpeita. Tapahtuneet poliittiset muutokset kulminoituvat vuoden 2009 lakiuudistukseen, jolloin syntyi ”uusi yliopisto”. Myöhemmin tutkimuksen edetessä pääsemme tarkastelemaan näkykö vastaava kehitys myös yliopiston henkilöstöpolitiikan linjauksissa ja käytännön toteuttamisessa.

## **2 MUUTTUVAN YHTEISKUNTA JA HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITYS HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN STRATEGISEEN JOHTAMISEEN<sup>1</sup>**

Sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa on 1970 -luvulta nykypäivään nähtävissä kehityskulku henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Muutos on paitsi käsitteellinen, myös toiminnallinen. Yhteiskunnan ja markkinoiden muutos on ollut vaikuttamassa siihen, miten organisaatioiden tulee huomioida henkilöstönsä tuomat mahdollisuudet ja rajoitteet. Aikaisemmin suppeasti henkilöstöön liittyviin toimenpiteisiin viittaava henkilöstöhallinto on alueena kasvanut ja kehittynyt ja nykyisin ajatellaan henkilöstöä organisaation yhtenä tärkeänä voimavarana ja strategisen kehittymisen pääomana. Tämä on huomattavissa sekä kotimaisessa että kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa, mutta myös valtionhallinnon henkilöstöpoliittisissa asiakirjoissa. (kts. Lumijärvi 1978, Palm & Voutilainen 1977, Temmes & kump. 1998, Henkilöstökomitea 1990:34, Schmidt & Vanhala 2010, Guest 1987, Guest 1994, Peltonen 2007.) Seuraavaksi kuvataan tapahtunutta muutosta suhteessa samaan aikaan

---

<sup>1</sup> Tämä luku perustuu Työelämäntutkimuspäivillä marraskuussa 2012 esitettyyn abstraktiin ja sen pohjalta laadittuun artikkeliin Lehtinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, Elias (2013) Valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja yliopistot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2013

tapahtuneeseen työelämän moninaistumiseen Suomessa. Tavoitteena on rakentaa käsitteellinen ymmärrys myöhempiä tutkimuksen analyysi- ja tulososaa varten.

Julkisen hallinnon tutkimuskirjallisuudessa käytettiin henkilöstöhallinto -käsitettä (*Personnel Administration*) 1970-luvulle saakka kuvaamaan hallinnollisia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön. Näin ollen henkilöstöhallinnolla tarkoitettiin toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja joiden tehtävänä on organisaation henkilöstön muodostaminen ja ohjaaminen siten, että organisaation toiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla (Vrt. Lumijärvi 1978, Palm & Voutilainen 1977, Temmes & kump 1998, Henkilöstökomitea 1990:34). 1970 -luvulla käsitettä alettiin yleisesti kritisoida, sillä sen nähtiin viittaavan liiaksi staattiseen, byrokraattiseen ja tehottomaan. Tässä vaiheessa *hallinto* korvattiin *johtamisella* ja ryhdyttiin puhumaan henkilöstöjohtamisesta (*Management*). (Schmidt & Vanhala 2010.)

Suomalaisessa tutkimuksessa henkilöstöpolitiikka -käsitteen käyttö yleistyi 1970-luvulla henkilöstöhallinto -käsitteen ohien, mutta sen käyttö oli vielä hyvin erimitallista ja sillä saatettiin tarkoittaa eri organisaatioissa hyvin erilaisia asioita. (Palm & Voutilainen 1977, Lumijärvi & Talkkari 1980, Temmes & kump. 1998.) Käsitteen käyttö yleistyi ja vakiintui tarkoittamaan henkilöstöasioiden hoidolle annettavia periaatteita ja päämääriä (Henkilöstökomitean mietintö 1990:34). Henkilöstöpolitiikka määräytyy osittain organisaation ulkopuolelta lähinnä työlainsäädännön ja työmarkkinajärjestöjen keskinäisten sopimusten muodossa. Sitä kautta sillä on huomattavissa kaksi erisältoistä osittain päällekkäistä tulkintaa, *organisatorinen* sekä *työmarkkinallinen tulkinta*. Organisatorisen tulkinnan mukaan henkilöstöpolitiikka muodostaa ne toimintaperiaatteet, joita organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja käytännön henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan organisaatiolle ja sen henkilöstöhallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (vrt. Palm & Voutilainen 1977, Temmes & kump. 1998.)

Työmarkkinallisen tulkinnan mukaisesti henkilöstöpolitiikka ja työmarkkinapolitiikka voidaan nähdä lähes samaa tarkoittavana asiana (Lumijärvi & Talkkari 1980). Tarkemmin määriteltynä työmarkkinapolitiikalla tarkoitetaan sitä henkilöstöpolitiikan osaa, joka ohjaa työnantajan ja palkansaajien järjestöjen välisen neuvottelu- ja sopimustoiminnan noudattamista. Se on työnantajan kollektiivitasen edunvalvontaa, jossa sovitaan esim. työn hinnasta ja muista palvelussuhteiden ehdoista. Työnantajapolitiikka puolestaan on sisällöltään työnantajan paikallistason toimenpiteitä. Osa näistä toimenpiteistä on sellaisia, jotka syntyvät henkilöstön kanssa neuvottelemalla, mutta suuri osa kuuluu työnantajan työjohtovaltaan. (Temmes & kump. 1998, s. 6-7.) Nämä kaksi

henkilöstöpolitiikan perus ulottuvuutta ovat läsnä kaikissa henkilöstöpolitiikan, - johtamisen ja – hallinnon käsitteissä tavalla tai toisella.

1980-luvun kuluessa henkilöstöhallinnon, -johtamisen ja -politiikan oheen yleistyi henkilöstövoimavara-ajattelu (*Human Resource Management, HRM*). Laajan määritelmän mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan kaikkiin liikkeenjohdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstöön. Suppeamman tulkinnan mukaan henkilöstö mielletään voimavaraksi, jota johto käsittelee muiden resurssien rinnalla. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen erona on, että henkilöstövoimavara-ajattelussa nähdään että organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailuetua kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön avulla. (kts. Boxall & Purcell 2000, Schmidt, T & Vanhala 2010, Guest 1987, Guest 1994.) Erona henkilöstöhallintoon voidaan pitää myös sitä, että henkilöstövoimavara-ajattelussa korostuu henkilöstöresurssin kaikkien osa-alueiden tavoitteiden yhdistäminen, kun taas henkilöstöhallinto on usein eriytynyt moneen erilliseen osa-alueeseen, kuten henkilöstön hankinta, kehittäminen, yms. ja että näitä osa-alueita käsitellään erillisinä (vrt. Guest 1987, Guest 1994, Wright & Mahan 1992, Jackson & Schuler 1995).

Peltonen (2007) sijoittaa henkilöstöjohtamisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yläkäsitteeksi. Henkilöstöjohtamisella viitataan kolmeen asiaan: johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon. Johtamistyön ulottuvuuden tarkoitus on taata organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Henkilöstötoiminnot käsittävät toiminnot henkilöstötarpeen suunnittelusta työsuhteen päättämiseen. Niiden tarkoituksena on varmistaa henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. Kolmantena, henkilöstöjohtaminen tarkoittaa myös organisaation henkilöstöhallinnon parissa työskenteleviä työntekijöitä. (Peltonen 2007.)

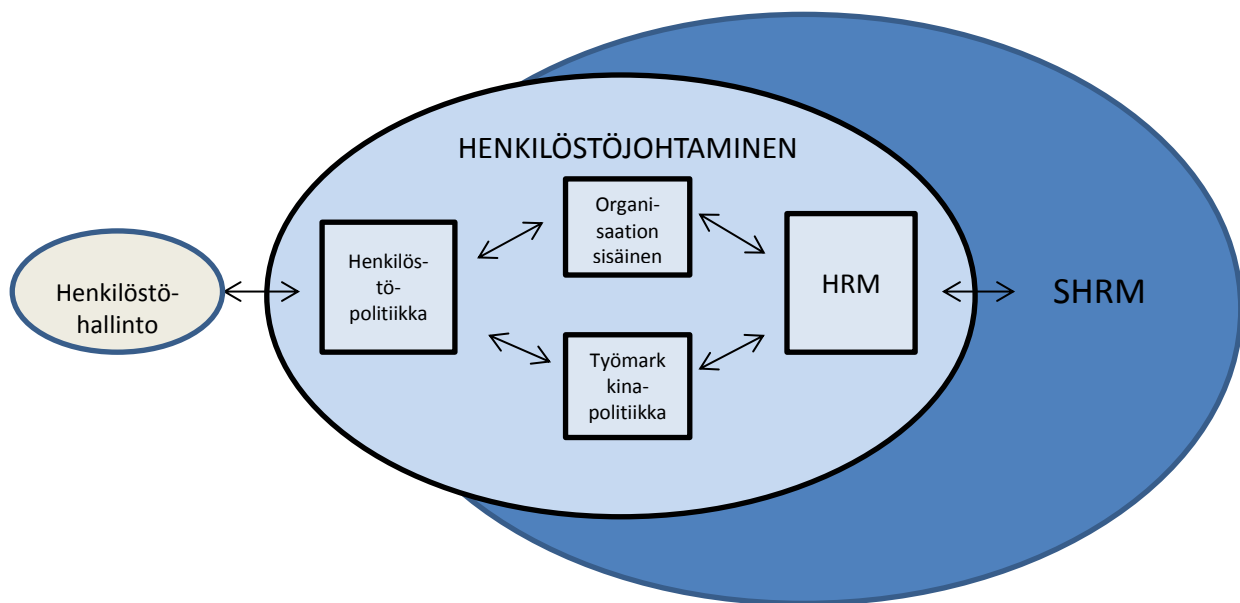
1980-luvun puolivälissä ja myöhemmin 1990-luvulle tultaessa henkilöstöhallinnon ja -suunnittelun tutkimuksessa tapahtui käsitteellinen muutos henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöhallinnon käsitteistä henkilöstövoimavarojen strategisesta johtamisesta käsitteistöön (Boxall & Purcell 2000, Temmes & kump. 1998). Ryhdyttiin puhumaan strategisesta henkilöstösuunnittelusta, -johtamisesta ja strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Henkilöstöresurssien strategisella johtamisella (SHRM) halutaan viitata toisaalta henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiseen merkitykseen ja toisaalta sen kytkentään liiketoimintastrategian kanssa. (Schmidt, T & Vanhala 2010.) Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu yhtenäisistä tavoitteista, joita kohden

henkilöstöhallinnon erilaisilla toimilla pyritään (Wright & Mahan 1992). Boxall & Purcell (2000) kiteyttävät strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen eroavan henkilöstövoimavarojen johtamisesta siinä, että se korostaa henkilöstövoimavarojen merkityksellisyyttä organisaation tehokkuuteen ja menestykseen.

Strategialla tarkoitetaan pidemmän aikavälin kokonaissuunnitelmaa ja se sisältää erilaisia linjauksia ja valintoja. Henkilöstöstrategia on siten valinnan tulos, jolla tarkoitetaan toiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhdistämistä organisaation toimintasuunnittelussa ja toiminnan ohjaamisessa. Toimintatavalle on ominaista, että henkilöstöpolitiikka suunnitellaan organisaation toimintasuunnittelun yhteydessä. Henkilöstöstrategian perusteet ja sen valintojen luonne ovat organisaation johdon tahdonilmauksia. Niiden avulla määritetään ja jäsennetään tapa, jolla ihmistä kyseisessä organisaatiossa kohdellaan. (Sauri 1994, Varila 1994.) Edellä kuvatun perusteella, voidaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen -käsitettä pitää henkilöstöjohtamisen -käsitettä laajempänä.

Suomalaisessa keskustelussa henkilöstöpolitiikka- ja henkilöstöstrategia- käsitteitä käytetään Temmeksen & kump. (1998) mukaan toistensa synonyymeinä. Sauri (1994) kuitenkin määrittää henkilöstöstrategian olevan johdon ilmaisu siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio noudattaa menestyäkseen toiminta-ajatuksensa toteuttamisessa ja siitä johdettujen toimintatavoitteidensa aikaansaamisessa. Peltosen (2007) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen pääajatus on yhdistää organisaation liiketoiminnan strategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt. Täten henkilöstöstrategioiden muodostaminen tarjoaa välineen perustella henkilöstöpolitiikassa tarvittavat muutokset ja ymmärtää tehtävien valintojen perusteet ja merkitys organisaation elin- ja kehityskyvyn kannalta. SHRM sisältää kannanottoja siitä mihin pitäisi pyrkiä ja millaisia keinoja käyttämällä. (Sauri 1994, Lumijärvi & Ratilainen 2004, Peltonen 2007.)

Edellä kuvattu henkilöstöjohtamisessa tapahtunut käsitteellinen ja toiminnallinen kehitys henkilöstöhallinnosta kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista on kuvattu kuviossa 1. Kuvio on sovellettu alun perin Lehtinen & al. (2003) esittämästä valtion henkilöstöpoliittisen ohjaukseen liittyvää käsitteiden kehitys -kuvioista.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen ja valtion henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvien käsitteiden kehitys 1970 -luvulta 2000 -luvulle (muokattu Lehtinen & al. 2013.)

Edellä kuvattu ja kuviossa 1 esitetty käsitteellinen kehitys henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpoliittisen ohjauksen alueella on nähtävä osana yhteiskunnan kehitystä ja vasta peilaamalla käsitteiden käytön muutosta samaan aikaan tapahtuneeseen yleiseen markkinoiden ja työelämän muutokseen, voidaan rakentaa kokonaisvaltainen ymmärrys henkilöstöhallinnon ja -johtamisen käsitteellisen ja toiminnallisen muutoksen viitekehykseksi. Vielä 1970 ja 1980 -luvuilla työelämä oli suhteellisen vakaata, mutta viime vuosikymmeninä yhteiskunnan ja markkinoiden jatkuvat ja yhä nopeammin tapahtuvat muutokset ovat edellyttäneet organisaatioilta erilaista joustavuutta kuin aikaisemmin ja sama tendenssi näyttäytyy myös valtionhallinnossa sekä yliopistoissa. Tämä tarkoittaa edellytyksiä joustoon myös henkilöstövoimavarojen hallinnan osalta. Atkinsonin (1984) mukaan kiristyvän kilpailun, lisääntyvän epävarmuuden ja entistä mukautuvamman teknologian kautta yritykset pyrkivät määrälliseen ja toiminnalliseen joustavuuteen. Hän tuo käyttöön käsitteen joustavasta yrityksestä ja kuvaa näiden yritysten suuntaavan erilaiset joustostrategiat henkilökuntansa eri osiin, *ydintyövoimaan* ja *reunatyövoimaan*. Ydintyövoimalta odotetaan monenlaista sitoutumista yritykseen, kuten valmiutta ammattitaidon ja töiden laajentamiseen sekä yrityksen tarpeisiin mukautumista kuten esim. pitkiä työaikoja. Heidän odotetaan työskentelevän enemmän tehtävän kuin kellon mukaan. Ydintyövoiman kohdalla sovelletaan toiminnallista joustoa. Määrällinen jousto haetaan reunatyövoiman kautta määräaikaisten, tilapäisen, osa-aikaisten ja tarvittaessa kutsuttavan työvoiman avulla.

Reunatyövoiman käyttö mahdollistaa Atkinsonin mukaan joustavan yrityksen johdolle liikkumavaraa sopeuttaa työpanos kysyntään. (Atkinson 1984.)

Erilaisten työmuotojen luokittelu perustuu tutkimuskirjallisuudessa usein Córdovan luokitukseen tyypillisestä ja epätyypillisestä työstä. Tyypillisessä työsuhteessa työtä tehdään yhdelle työnantajalle, kokoaikaisesti, työnantajan määräämissä tiloissa ja määräämättömäksi ajaksi sovitussa palvelussuhteessa. Epätyypilliseksi määritellään työ, joka eroaa tyypillisestä normaalityösuhteesta vähintään yhden kriteerin kohdalla. (ks. Sutela, Vänskä & Notkola, 2001.) Epätyypillinen työsuhde on siten sellainen, jossa työtä tehdään määräaikaaisesti ja/tai osa-aikaisesti, etätöinä tai samanaikaisesti usealle työnantajalle. Epätyypillisiä työn muotoja ovat esimerkiksi yrittäjyys, osa-aikainen, määräaikainen, tilapäinen ja projektiluontoinen työ. (Julkunen & Nätti, 1995.) Suomalaisessa työelämässä tyypillinen työ on ollut pääasiallinen työsuhteen muoto aina 1980 -luvulle saakka, jolloin määräaikaiset palvelussuhteet alkoivat lisääntyä. Erityisesti 1990 -luvun talouslaman jälkeen epätyypillisten työsuhteiden käyttäminen moninaistui voimakkaasti (kts. Lehto & Sutela 2008, Lehto & al. 2005.)

Atkinsonin mallin lähtökohtana on henkilöstön näkeminen voimavarana. Määräaikaisten palvelussuhteiden näkökulmasta katsoen vasta henkilöstövoimavara-ajattelun kautta organisaatio voi hyödyntää määräaikaista työskentelyä sekä muulla tavoin erilaisia työskentelymuotoja organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajina. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö liittyy siten työvoiman käytön joustostrategioihin. Ne mahdollistavat työvoiman määrän lyhytaikaisen sopeuttamisen kulloisiinkin olosuhteisiin tarvitsematta turvautua irtisanomisiin tai lomautuksiin. Suomessa määräaikaiset palvelussuhteet on henkilöstöhallinto -käsitteen valta-aikana ja myöhemminkin solmittu lähinnä perinteisistä syistä, joita ovat työn luonne, sijaisuus, harjoittelu tai muu mainittuihin rinnastettava seikka. 1990 -luvun syvä talouslama toi myös Suomeen ns. uudet syyt määräaikaisille palvelussuhteille. Näitä ovat yrityksen epävarmuus omasta tulevaisuudestaan, yrityksen halu kokeilla työntekijän soveltuvuutta pidemmän jakson ennen palvelussuhteen vakinaistamista tai yritys pyrkii kiertämään irtisanomissuojaa ottamalla työntekijät määräaikaisiksi. (Julkunen & Nätti 1995, Lehto & al. 2005.)

Tässä tutkimuksessa käsitteenä käytetään henkilöstöpolitiikkaa ja sitä käytetään laajasti kuvaamaan sekä valtionhallinnon tai Helsingin yliopiston asettamien tavoitteita sekä yksittäisiä linjauksia tai toimenpiteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä peilataan tulosten kautta esille tulleita seikkoja suhteessa edellä esitettyyn käsitteelliseen ja toiminnalliseen kehitykseen.

### **3 HELSINGIN YLIOPISTO TUTKIMUKSEN KOHTEENA**

Tämän tutkimuksen kohteeksi on valittu Helsingin yliopisto, joka on Suomalaisista yliopistoista vanhin. Tässä luvussa kuvaan Helsingin yliopiston organisaatiota, toiminnan volyymia ja henkilöstöä.

Helsingin yliopisto on kaksikielinen ja toimii neljällä kampuksella Helsingissä ja 17 muulla paikkakunnalla Suomessa. Se perustettiin Turkuun vuonna 1640 ja siirrettiin Helsinkiin vuonna 1828. Vuodesta 2010 lähtien Helsingin yliopisto on ollut julkisoikeudellinen laitos, jonka kokonaistuloista täydentävän rahoituksen osuus on noin 35% (Toimintakertomus 2011.)

Helsingin yliopistossa on tutkinto-opiskelijoita noin 35 000 ja henkilöstöä noin 8 000. Tutkintoja suoritetaan vuosittain noin 5000, joista tohtorintutkintoja on 450. Tämän lisäksi aikuiskoulututukseen osallistuu vuosittain noin 30 000 aikuisopiskelijaa. Helsingin yliopistolla on myös monipuoliset kansainväliset yhteydet ja sillä onkin noin 80 yhteistyösopimusta eri maanosien yliopistojen kanssa. Yliopisto on myös Euroopan tutkimusyliopistojen liiton (League of European Research Universities, LERU) jäsen. (Helsingin yliopiston strategia 2007 - 2009, Toimintakertomus 2009, 5.)

#### **3.1 Organisaatiorakenteen kehitys Helsingin yliopistossa**

Helsingin yliopisto on muuttanut organisaatiorakennettaan kahdesti tulosohjauksen aikana. Ensimmäisen kerran yliopiston rakenteen uudistaminen käynnistettiin vuonna 2001 ja astui voimaan vuonna 2004. Tämän uudistuksen lähtökohtana olivat toimintojen keskittäminen neljälle kampukselle, strategisen johtamisen ja laadunvarmennuksen korostaminen sekä hallinnon tehokkuuden ja asiakaspalvelun kehittäminen. Uuden rakenteen mukainen tiedekunta- ja laitosrakenne astui voimaan vuoden 2004 alusta ja sen myötä tiedekuntien lukumäärä nousi yhdeksästä yhteentoista. Tiedekunta- laitosrakenne uudistuksen lisäksi myös yliopiston hallinto uudelleen organisoitiin. Uudistuksen tavoitteena oli, että hallintoviraston palvelut järjestetään kampuksittain (Toimintakertomus 2001, 2002, 2003.)

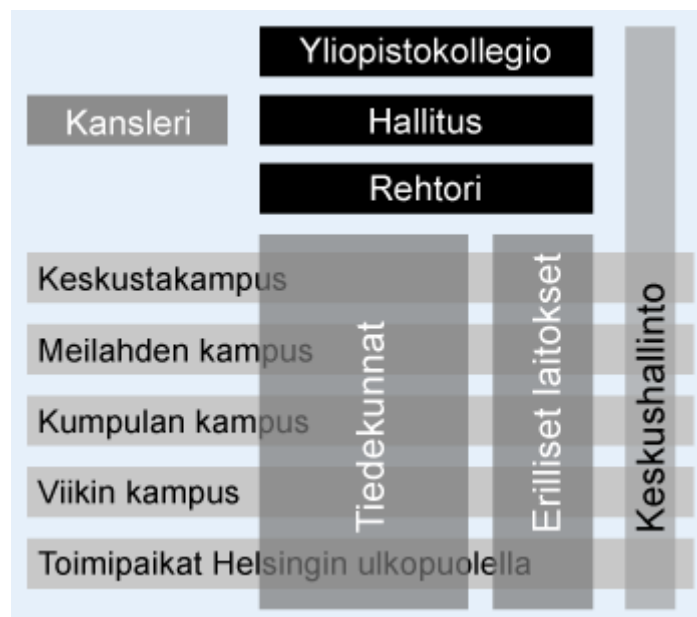
Toinen Helsingin yliopiston organisaatiorakenneuudistus tehtiin samassa yhteydessä uuden yliopistolain voimaantulon kanssa, vuonna 2010. Uudistuksen taustalla oli linjaus, jonka mukaan vastuuyksikön vähimmäisbudjetin tulee olla noin 5 milj. euroa, joka sisältää myös täydentävän rahoituksen. Yksikössä tuli olla yleensä vähintään 10 professuuria tai tutkimusjohtajan tehtävää. Konsistorin päätösten tuloksena Helsingin yliopistossa on 1.1.2010 alkaen 24 ainelaitosta aikaisemman 67 sijaan. Tiedekuntien määrä ei muuttunut, mutta neljä niistä toimii laitoksettomina.



Kokonaisuudessaan taloudellisten vastuuyksikköjen määrä organisaatiomuutoksen jälkeen Helsingin yliopistossa on runsaat 50. (Toimintakertomus 2008, 2009, 2010.)

### 3.2 Päätöksenteko Helsingin yliopistossa

Helsingin yliopiston päätöksenteon- ja organisaation rakenne on kolmitasoinen. Tasot ovat yliopistotasoa, tiedekunta ja erillislaitosten taso sekä tiedekuntien ja erillislaitosten alaisten laitosten sekä yksiköiden taso (kts. Kuvio 2.). Yliopistotasolle kuuluvat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, kansleri ja keskushallinto. (Helsingin yliopiston strategia 2007-2009.)



Kuvio 2: Helsingin yliopiston organisaatiokaavio (Helsingin yliopisto 2012.)

Helsingin yliopiston 50 -jäsenisen yliopistokollegion tehtävänä mm. päättää hallituksen jäsenmäärästä sekä hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta, valita yliopistoyhteisön ulkopuoliset jäsenet yliopiston hallitukseen, valita kansleri sekä vahvistaa yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus. Hallitus on yliopiston ylin päättävä elin. Nykyisessä, vuonna 2013 toimivassa, hallituksessa on 13 jäsentä, joista seitsemän on yliopistoyhteisön sisältä ja kuusi jäsentä yliopiston ulkopuolelta. Yliopistolain mukaan hallituksen tehtävänä on esimerkiksi päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista, päättää yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta ja laatia tilinpäätös. Hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta, esittelystä ja täytäntöönpanosta vastaa rehtori. (Yliopistolaki 558/2009.)

Yliopiston käytännön toimintaa johtaa rehtori. Hän vastaa yliopiston tehtävien tuloksellisesta, taloudellisesta ja tehokkaasta hoitamisesta. Muita rehtorin tehtäviä ovat mm. yliopiston toiminnan johtaminen ja sellaisista asioista päättäminen, joita ei ole säädetty tai määrätty muun toimielimen vastuulle sekä yliopiston henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta päättäminen siltä osin kuin ei ole siirtänyt tätä tehtävää muille yliopiston toimielimille. Rehtori edustaa yliopistoa sekä tehtäviinsä yliopistolain mukaan kuuluvissa asioissa että muissa yliopistoa koskevissa asioissa. Yliopiston kanslerin tehtävänä on edistää tieteitä ja yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta sekä valvoa yliopiston yleistä etua ja toimintaa. Kansleri päättää professorin tehtävän täyttämisestä ja myöntää professorin arvonimen ja dosentin arvon. Kansleri vastaa myös yliopiston sisäisen tarkastuksen järjestämisestä sekä johtaa hyvän tieteellisen käytännön loukkaamista koskevien epäilyjen selvittämistä. Lisäksi kansleri myöntää luvan promootioiden järjestämiseen. Helsingin yliopiston kanslerilla on oikeus olla läsnä ja käyttää puhevaltaa valtioneuvostossa käsiteltäessä Helsingin yliopistoa koskevia asioita. (Helsingin yliopisto 2012.)

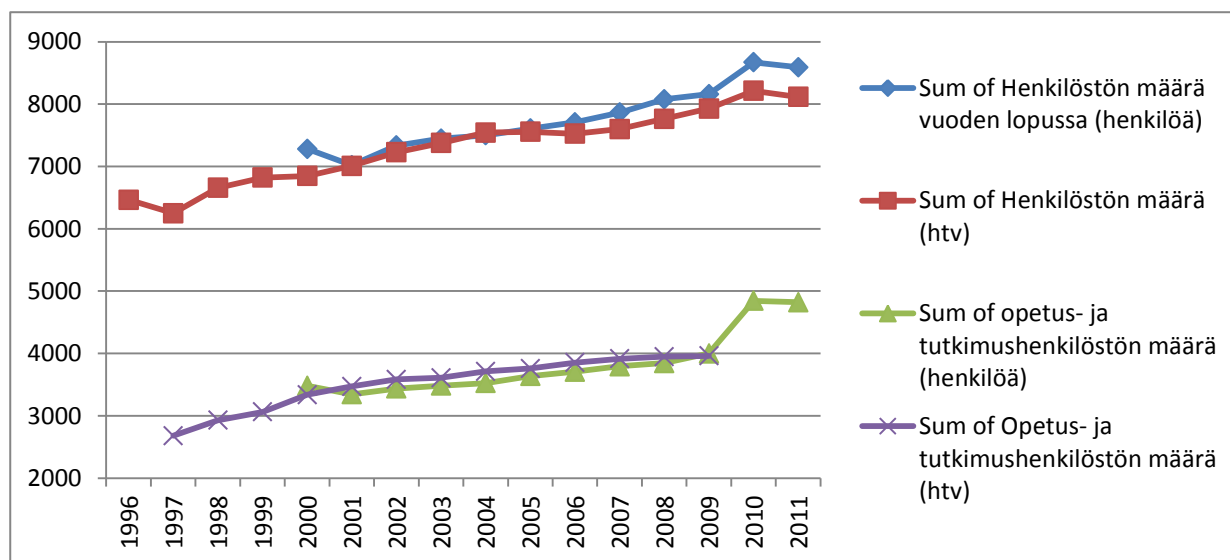
Seuraava päätöksenteon taso on tiedekunta ja -erillislaitostaso. Tiedekuntia on Helsingissä neljällä kampuksella yksitoista ja erillislaitoksia 20. Lisäksi Helsingin yliopistoon kuuluu erillisenä yksikkönä Svenska social och kommunalhögskolan (Helsingin yliopiston strategia 2007-2009.) Tiedekuntatasolla toimii tiedekuntaneuvosto sekä dekaani, joka johtaa tiedekuntaa. Tiedekuntaneuvosto kehittää dekaanin johdolla tiedekunnan toimintaa kokonaisuutena yliopiston toiminnan ja talouden tavoitteiden sekä yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoiteohjelman mukaisesti. Kolmas päätöksenteon taso on laitokset. Laitosta johtaa laitoksen johtaja ja sen monijäseninen hallintoelin on laitosneuvosto. Laitosneuvoston tehtävänä on kehittää laitoksen johtajan johdolla laitoksen toimintaa kokonaisuutena. (Helsingin yliopiston johtosääntö 2009.)

### **3.2 Helsingin yliopiston henkilöstö**

Yliopiston henkilöstöstä säädetään yliopistolaissa. Voimassa olevan yliopistolain (558/2009) 31§ mukaan yliopistossa on professoreita ja muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä henkilöstöä muiden tehtävien hoitamista varten. Henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja valintamenettelystä määrätään tarkemmin johtosäännössä. Lisäksi Helsingin yliopistossa tulee yliopistolain 74 § mukaan olla ruotsinkielistä opetusta varten vähintään 28 professorin tehtävää johtosäännöllä määrätyillä aloilla. Muista kun laissa säädetyistä tehtävistä, nimikkeistä ja tehtävarakenteesta yliopisto voi päättää itse. (Yliopistolaki 58/2009.)

Helsingin yliopisto on maamme suurimpana yliopistona myös suuri työnantaja. Henkilöstön määrä on kasvanut vuoden 1996 6465 tehdystä henkilötyövuodesta vuonna 2011 tehtyyn 8116

henkilötyövuoteen. Kuviossa 3 on nähtävissä Helsingin yliopiston henkilöstömäärän kehitys vuodesta 1996 vuoteen 2011 henkilötyövuosina ja henkilömäärinä. Kuviossa on kuvattu myös opetus- ja tutkimushenkilöstön määrän kehitys. Vuoden 2010 henkilöstömäärän suuri kasvu voidaan suurelta osin selittää akatemian professoreiden ja -tutkijoiden siirtymisellä Suomen Akatemian palveluksesta Helsingin yliopiston palvelukseen ja Helsingin yliopistojen rahastojen henkilöstön siirtymisellä yliopiston palvelukseen. Tarkempi taulukko henkilöstömääristä on liitteenä 1.



Kuvio 3. Helsingin yliopiston henkilöstömäärän kehitys vuosina 1996 – 2011.

Helsingin yliopiston strategisena tavoitteena on ollut jo 2000 -luvun alusta, että opetus- ja tutkimushenkilökunnan osuutta suhteessa muuhun henkilöstöön tulee kasvattaa. Kuvio 3 voidaan huomata näin myös tapahtuneen ja yliopiston perustehtävän mukaisesti opetus- ja tutkimushenkilöstö ovat yliopiston suurimmat henkilöstöryhmät. Kyseisen henkilöstöryhmän suhde muuhun yliopiston henkilöstöön nähden on kasvanut tasaisesti ollen vuonna 2011 56 % koko henkilöstöstä. Yliopiston strategian mukaisesti myös kaikki em. henkilöstöryhmiin kuuluvat sekä opettavat että tutkivat.

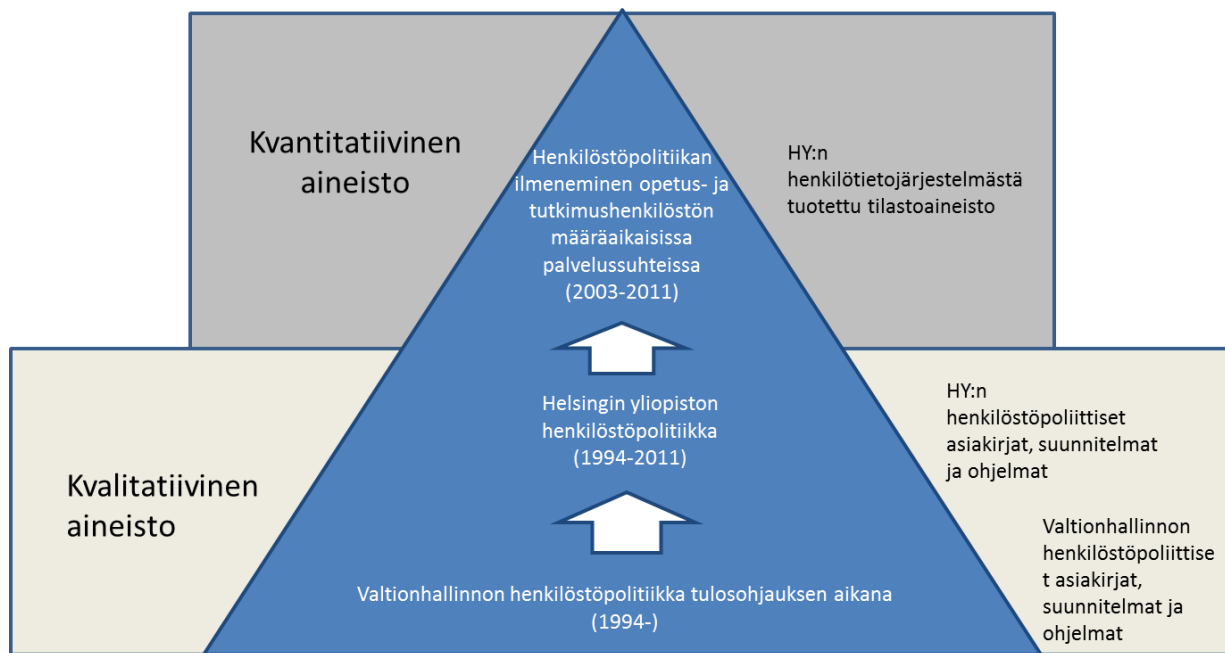
Ulkopuolisella rahoituksella työskentelevän henkilöstön määrä on kasvanut 1990 luvulla voimakkaasti myös Helsingin yliopistossa. Vuoden 1998 lopussa ulkopuolisella rahoituksella työskentelevää tutkimushenkilöstöä oli 937 (Virkarakennetyöryhmän mietintö 1999.) Määrä kasvoi 2000-luvun alkuun tultaessa ja vakiintui siten, että noin 35 % koko yliopiston henkilötyövuosista rahoitetaan ulkopuolisella rahoituksella. Ulkopuolisista rahoittajista Suomen Akademia on Helsingin yliopistossa merkittävin rahoituksen antaja. (Toimintakertomukset 2001-2011.)

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevia määräaikaista palvelussuhteita on Helsingin yliopistossa tilastoitu vuodesta 2001 lähtien. Tilastoinnissa huomioidaan vain ns. aidot määräaikaiset, joille ei ole ilmoitettu taustavirka yliopistossa tai muualla valtiolla (kts. liite 1). Yliopiston henkilöstöstä vajaa 52 % työskenteli vuonna 2011 määräaikaissa työsuhteessa. Helsingin yliopisto kuitenkin ryhmittelee määräaikaissa palvelussuhteessa työskentelevät useaan kategoriaan määräaikaisuuden perusteen mukaan. Kaikista määräaikaista palvelussuhteista noin 23 %:lla määräaikaisuus perustuu tutkijanuran vaiheeseen. Tällaisia ovat tohtorikoulutettavat ja tutkijatohtorit, jotka ovat aina määräaikaista tehtäviä. Lisäksi 4 % määräaikaista työntekijöistä työskenteli vuonna 2011 osa-aikaisena tuntiopettajana, jotka ovat myös aina määräaikaista. Tämän kategorisoinnin kautta Helsingin yliopistossa työskenteli varsinaisesti määräaikaista henkilöstöä vuonna 2011 noin 25 % koko henkilöstöstä. (Toimintakertomus 2011.)

## **4 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset**

Tässä luvussa esitellään kaikki tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttaneet menetelmälliset valinnat ja perustellaan ne. Tutkimuksen painopiste on henkilöstöpoliittisessa tarkastelussa ja tarkoituksena on kuvata valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitys tulosohjauksen aikana aina yliopistolakiuudistukseen saakka sekä Helsingin yliopiston tekemät henkilöstöpoliittiset päätökset, toimenpiteet sekä linjaukset tulosohjauksen aikana. Erityisesti tarkoitus on keskittyä tehtyihin päätöksiin ja linjauksiin opetus- ja tutkimushenkilöstön ja määräaikaisten palvelussuhteiden näkökulmasta. Henkilötietojärjestelmästä saatavan tilastollisen aineiston tarkoituksena on tuoda esille tehtyjen henkilöstöpoliittisten ratkaisujen käytännön vaikutukset Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Tutkimusasetelma on kuvattu kuviossa 4. Kuviosta käy myös ilmi tutkimuksen eteneminen.



Kuvio 4: Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tapausyliopistoksi on valittu Helsingin yliopisto. Helsingin yliopisto valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska se on Suomen suurin yliopisto ja samalla myös suurin yksittäinen yliopistotyönantaja. Suuri henkilöstömäärä edellyttää systemaattista henkilöstöhallintoa ja suunnittelua, joten tätä kautta Helsingin yliopiston valinta on perusteltua.

Tutkimuksessa noudatetaan kuvailevaa tutkimusotetta. Tässä tutkimuksessa kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata valitun ilmiön luonnetta ja historiallista kehitystä siten, että tutkimuskohteeseen liittyvät tosiasiat ja tunnuspiirteet tulee kuvattua mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkasti. Kuvailevassa tutkimuksessa keskeistä on tietämyksen lisääminen ja pyrkimys vastata kysymyksiin mitä, millainen tai miten. Keskeistä on myös tutkittavan ilmiön mahdollisimman yksityiskohtainen jäsentäminen ja selkeiden käsitteiden luominen ilmiön kuvailemiseksi. (Opinnäytetyöpankki 2013.)

Tutkimus on aineistolähtöinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään ”mixed method” menetelmää, eli yhdistellään kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia aineistoja sekä analysointimenetelmiä. Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä ja aineistoja painotetaan tutkimuksessa tasapuolisesti. Tutkimusaineistojen hankinta ja niiden analysointi toteutetaan vaiheittaisesti kahdessa peräkkäisessä vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella ja siinä tarkoituksena on kuvata sekä käsitteellistä määrääkäisiin palvelussuhteisiin liittyvän ilmiön kehitystä ja muutosta henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta sekä

valtionhallinnon että Helsingin yliopiston tasolla. Tarkastelu toteutetaan yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisia henkilöstöpoliittisia ohjaustoimenpiteitä valtio on kohdistanut yliopistoihin tulosoikeuden aikana (vuodesta 1994 lähtien)?
2. Miten valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka näkyy Helsingin yliopiston toteuttamassa henkilöstöpolitiikassa opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden näkökulmasta?

Tutkimuksen toinen vaihe toteutetaan kvantitatiivisella tutkimusotteella. Toisen vaiheen tarkoituksena on kuvata noudatetun henkilöstöpolitiikan käytännön vaikutukset opetus ja tutkimushenkilöstön määräaikaisiin palvelussuhteisiin.

Tässä vaiheessa pyritään vastaamaan kysymykseen:

3. Millaisia vaikutuksia henkilöstöpolitiikalla on ollut Helsingin yliopiston määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja tehtävärakenteeseen opetus- ja tutkimushenkilöstössä?

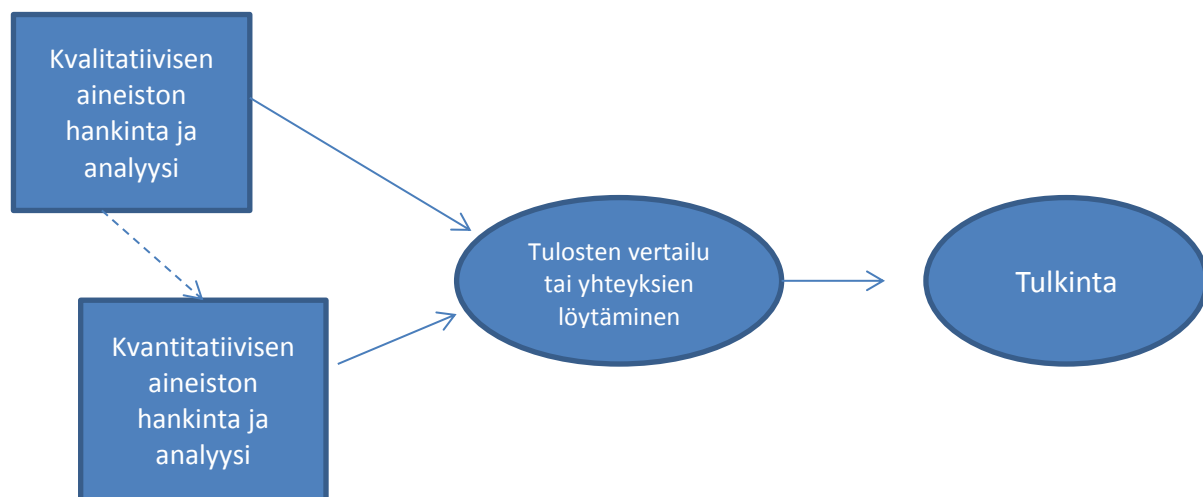
## **4.2 ”Mixed Methods” -tutkimusmenetelmänä aineistolähtöisessä tutkimuksessa**

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään ”mixed methods” menetelmää, eli yhdistellään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia aineistoja sekä analysointimenetelmiä. ”Mixed methods” menetelmä on valittu tämän tutkimuksen toteuttamiseen, koska tutkimusongelmaan vastaaminen ei onnistuisi käyttämällä ainoastaan laadullisia tai määrällisiä menetelmiä. Creswell & Plano Clark (2011) toteavatkin, että laadullinen tutkimus ja määrällinen tutkimus tuottavat erilaisen kuvan. Yhden tyyppinen aineisto ei välttämättä tuo esille koko totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa halutaan paitsi kuvailla valtionhallinnon ja Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehitystä, myös nähdä sen vaikutus käytännön rekrytointeihin.

Toteutettava tutkimus on aineistolähtöinen. Aineistolähtöisestä tutkimuksesta puhutaan, kun tutkimuksen painopiste on aineistossa ja teoria rakennetaan aineistosta käsin. Aineistolähtöinen tutkimus on induktiivinen, jolloin tutkimuksen eteneminen tapahtuu yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin (kts. Hirsjärvi & al. 1998). Aineistolähtöisyys edellyttää tutkijalta itsekuria aineistossa pysyttelemisessä ja ennakkokäsitysten sekä teorioiden poissulkemisessa ja systemaattisuudessa. Jotta aineistolähtöinen tutkimus ei päätyisi olemaan sattumanvaraista, tulee

tutkijan jatkuvasti tutkimuksen edetessä reflektoida tekemiään ratkaisujaan ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkijan tulee lisäksi raportoida lukijalla tutkimuksen taustat sekä tutkimusprosessin aikana tekemänsä valinnat (KvaliMOTV 2013.)

Creswellin & Plano Clarckin (2011, 67) mukaan kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimuspiirteet voidaan yhdistää ”mixed methods” -menetelmässä monessa eri tutkimuksen vaiheessa tai vaikka kaikissa niissä. Tässä tutkimuksessa ”mixed methods” -menetelmää hyödynnetään sekä aineiston analysoinnissa että tulosten tulkinnassa. Aineiston analyysi toteutetaan käyttämällä laadullista sisällönanalyysiä kirjallisen dokumenttiaineiston analysoimisessa ja hyödyntämällä kuvailevia tilastollisia menetelmiä tilastoaineiston analysoimisessa. Tämän jälkeen on tarkoitus interaktiivisesti yhdistää kahdet erityyppiset tulokset. Alla olevassa kuviossa 4. on Creswellin & Plano Clarckin (2011, 69) kuviota mukaellen kuvattu tutkimuksen eteneminen menetelmällisestä näkökulmasta katsottuna.



Kuvio 5.: Tutkimuksen eteneminen eri menetelmiä yhdistellen (mukaeltu: Creswell & Plano Clarck 2011, 69)

Creswell & Plano Clarck (2011, 70) nimeävät kuviossa 5 kuvatun tutkimuksen etenemisen mallin yhtä aikaa ja rinnakkain eteneväksi mixed methods -tutkimusasetelmaksi. Olennaista yhtä aikaa ja rinnakkain etenevässä tutkimusasetelmassa on, etteivät erilaisten aineistojen hankinta ja analyysi vaikuta toisiinsa vaan aineistot ovat toisistaan riippumattomia. Tutkimusasetelmalle on myös ominaista molempien menetelmien tasapuolinen painottaminen ja että menetelmien yhdistäminen tapahtuu tulkintavaiheessa. Huolimatta siitä että tämä tutkimus toteutetaan kaksivaiheisesti, eikä

samanaikaisesti kuten Creswell:n & Plano Clarckin mallissa, voidaan kyseistä mallia pitää hyvin tämän tutkimuksen toteutusta kuvaavana, siitä syystä ettei tutkimuksessa käytettävä laadullisen aineiston hankinta ja analysointi juuri vaikuta hankittavaan ja analysoitavaan kvantitatiiviseen tilastoaineistoon. (Creswell & Plano Clarck 2011, 72-75.) Ainoastaan tilastoaineiston ajanjakson valintaan on vaikuttanut kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa esille tulleet tulokset.

## **4.3 Aineisto ja sen analysointi**

### **4.3.1 Dokumenttiaineisto ja sen analysointi**

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineisto koostuu kirjallisista asiakirjoista. Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) jakaa yliopistojen henkilöstöjohtamisen ohjauksen kolmelle tasolle: yleinen kansallinen ja hallituksen sääntely sekä politiikkaohjelmat, poliittinen ohjaus, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöjohtamista sekä yliopistojen oma henkilöstöpoliittinen ohjaus. Tämän tutkimuksen dokumenttiaineisto kattaa kaikki kolme tasoa. Valtionhallinnon henkilöstöpoliittista ohjausta tarkastellaan paitsi yleisen kansallisen tason sääntelyn myös tarkemman, vain yliopistoja koskevan henkilöstöpoliittisen ohjauksen kautta. Yliopistojen omaa henkilöstöpoliittista ohjausta tarkastellaan Helsingin yliopiston oman asiakirja-aineiston kautta.

Aineisto kattaa koko tulosohjauksen ajan, vuodesta 1994 eteenpäin. Valtionhallinnon dokumentit ovat vuoteen 2009 saakka, jonka jälkeen yliopistot irtaantuivat valtionhallinnosta. Helsingin yliopiston omat henkilöstöpoliittiset asiakirjat on sisällytetty tutkimuksen dokumenttiaineistoon vuoteen 2012 saakka. Dokumenttiaineiston analyysin kautta kuvataan Helsingin yliopistossa tulosohjauksen aikana tapahtunut henkilöstöpolitiikan kehitys ja peilataan sitä kansallisen tason politiikan kehitykseen samaan aikaan. Vuodesta 2010 lähtien Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaa tarkastellaan tutkimuksessa irrallaan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikasta.

Dokumenttiaineisto sisältää tulosohjauksen aikana julkaistut kansallisen tason asiakirjat, jotka liittyvät henkilöstöhallintoon tai -politiikkaan, kuten hallitusohjelmat, valtioneuvoston periaatepäätökset sekä valtiovarainministeriön politiikkaohjelmat ja henkilöstöhallinnon asiakirjat. Poliittinen ohjaus, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa voidaan selkeimmin ajatella tapahtuvan opetusministeriön ja yliopistojen välisen tulosohjauksen kautta. Tutkimuksessa käytiin läpi ministeriön ja Helsingin yliopiston väliset tulossopimus-, palaute- ja tilinpäätösasiakirjat. Tämän lisäksi muut opetusministeriön tuottamat yliopiston henkilöstöpolitiikkaan sekä tutkijanuran kehittämiseen liittyvät julkaisut ja asiakirjat muodostavat olennaisen osan aineistosta.



Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehitystä on tarkasteltu monipuolisen dokumenttiaineiston kautta. Aineisto koostuu paitsi tulohajauksen ajan strategioista sekä henkilöstöpoliittisista ohjelmista, toimintakertomuksista, myös rehtorin päätöksistä, yliopiston lausunnoista valtionhallinnon henkilöstöpoliittisiin asiakirjoihin sekä muusta henkilöstöhallinnon kirjallisesta aineistosta kuten ohjeistuksista yms.. Dokumenttiaineisto kattaa kirjallista aineistoa sekä verkosta saatavilla olevat asiakirjadokumentit valtion hallinnon tai yliopistojen henkilöstöpoliittisiin kysymyksiin liittyen. Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittisen dokumenttiaineiston hankintaan ja käyttöä varten tutkija sai tutkimusluvan (liite 2).

Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineisto dokumenttityypeittäin. Kuten taulukosta käy esille, valtionhallinnon tason aineisto painottuu 2000-luvulle. Ratkaisuun päädyttiin kahdesta syystä. Ensinnäkin tulohajauksen ajan alun (1990-luku) valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä on voitu osittain tarkastella sekundääriaineiston kautta ja toiseksi kaikkea 1990-luvun dokumenttiaineistoa ei ollut tutkimuksen puitteissa mahdollisuus saada käyttöön.

Taulukko 1. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytetty dokumenttiaineisto

Dokumenttityyppi		Ajanjakso
Valtionhallinnon yleinen henkilöstöpolitiikka		
	Hallitusohjelmat	1991-2015
	Valtioneuvoston periaatepäätökset, jotka liittyvät henkilöstöpolitiikkaan	1991-2009
	Muut Valtiovarainministeriön julkaisut, jotka liittyvät henkilöstöpolitiikkaan kuten ohjeet yms.	(1991-) 2000-2009
	Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätökset ja vuosikertomukset, yms.	1999-2008
	Valtiotyönantaja –lehti	2000-2009
Vain yliopistoja koskeva henkilöstöpolitiikka		
	Opetusministeriön työryhmäselvitykset ja raportit (Korkeakoulupolitiikka /tutkijanuran kehittäminen)	1997-2009
	Tulosopimusasiakirjat, Helsingin yliopiston osalta	2001-2009
	Opetusministeriön suunnitteluasiakirjat, vuosikertomukset yms.	2002-2009
Helsingin yliopiston oma henkilöstöpolitiikka		
	Helsingin yliopiston strategiat ja henkilöstöpoliittiset ohjelmat	1996-2012
	Helsingin yliopiston toiminta / vuosikertomukset	2001-2011
	Henkilöstöhallinnon ohjeet, päätökset yms.	1994-2012

Creswell:n (2003) mukaan dokumenttiaineiston rajallisuutena on, että sen kattava kerääminen vaatii tutkijalta paljon aikaa ja vaivaa. Hyvin usein aineisto on etsittävä ja koottava monesta eri lähteestä. Tästä syystä tutkija voi harvoin olla täysin varma siitä että aineisto on täysin kattava. Aineisto voi olla epätäydellinen ja asiakirjat voivat olla autenttisia tai vääristeltyjä. (Creswell 2003.) Aineiston

rajallisuus tuli esille myös tässä tutkimuksessa, eikä tutkija voi olla vakuuttunut siitä, että olisi saanut kokoon kaikki olemassa olevat asiakirjat.

Dokumenttiaineiston analysoinnissa noudatettiin molempien aineistojen osalta samaa etenemistapaa. Ensin käsiteltiin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikkaa koskeva aineisto ja toisessa vaiheessa Helsingin yliopiston dokumenttiaineisto. Aineiston keruun jälkeen aineisto järjestettiin temaattisesti sekä aikajärjestykseen aineiston läpikäymisen sekä analysoinnin helpottamiseksi. Aineiston järjestelemisen jälkeen aineisto luettiin läpi ja kerättiin aineistosta löytyvä tieto yhteen dokumenttiin, käyttäen kuitenkin tietokoneen etsi-toimintoa apuna olennaisen tiedon löytämiseksi aineistosta. Näin saatiin muodostettua yleiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Kolmantena vaiheena analysoinnissa suoritettiin aineistosta löytyneiden asioiden ryhmittely ja luokittelu asiakokonaisuuksien ympärille. Lopulta löydöksistä tehtiin tulkintaa. (vrt. Creswell 2003.)

#### **4.3.2 Tilastoaineisto ja sen analysointi**

Tutkimuksen toisen vaiheen aineisto koostuu Helsingin yliopiston henkilötietojärjestelmästä koottavista vuosittaisista tilastoraporteista. Raportit ovat vuosilta 2003 - 2011. Koska tutkimuksen pääkiinnostuksen kohteen muodostavat määräaikaiset palvelussuhteet, päädyttiin tilastoraportit rajaamaan ajalle, jolloin määräaikaisiin palvelussuhteisiin ryhdyttiin kiinnittämään huomiota valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa ja siten vuosi 2003 on perusteltu. Tilastoaineiston kautta on tarkoituksena kuvata Helsingin yliopiston määräaikaisessa palvelussuhteessa olevan opetus- ja tutkimushenkilöstön palvelussuhteissa tapahtunutta määrällistä sekä rakenteellista kehitystä. Tämän avulla on tarkoitus kuvata tehtyjen henkilöstöpoliittisten päätösten ja linjausten vaikutuksia käytännön rekrytointeihin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytetty tilastoaineisto on kokonaisaineisto Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista palvelussuhteista vuosilta 2003 - 2011. Aineiston hankintaa ja käyttöä varten tutkija sai tutkimusluvan (liite 1). Aineisto on muodostettu Helsingin yliopiston raportointijärjestelmän kautta yliopiston henkilötietojärjestelmään kirjatusta palvelussuhteen tiedoista. Jokaiselta tarkastelun kohteena olevalta vuodelta tutkija sai tilastoraportin määräaikaisista palvelussuhteista. Raportin muuttujat olivat henkilönumero, nimike, tiedekunta, laitos, sukupuoli, syntymävuosi, sopimuksen alkamispäivä, sopimuksen päättymispäivä, määräaikaisuuden peruste, osa-aikaisuus, henkilöstöryhmä sekä hoitoprosentti. Vuosittaiset raportit yhdistettiin yhdeksi suureksi tilastoksi ja muodostettiin samalla uusi muuttuja, vuosi. Tämän lisäksi aineistoon muodostettiin analyysin edetessä kolme uutta muuttujaa: sopimuksen kesto, ikä ja ikäluokka.

Tilastoaineiston analysoinnissa käytettiin kuvailevia tunnuslukuja, kuten frekvenssejä, keskiarvoja, keskilukuja yms. Analyysi perustuu vuosien 2003 – 2011 aikana tapahtuneen muutoksen ja kehityksen kuvaamiseen.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus -validiteetti ja reliabiliteetti**

”Mixed method” tutkimuksessa tutkimuksen validiteetti tulee tarkastella sekä laadullisen että määrällisen aineiston ja tulosten osalta. Laadullisen aineiston osalta tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella tutkijan tekemien strategisten ratkaisujen, joita on käytetty tulosten oikeellisuuden testaamiseksi, kautta. (Creswell 2003, 221.) Validiteettia voi heikentää, jos jokin olennainen asiakirja on jäänyt tutkimuksessa käytetyn aineiston ulkopuolelle ja näin ollen vääristää tehtyjä tulkintoja.

Kvantitatiivisen menetelmän osalta tutkimuksen validiteettia tulee tarkastella sisäisen- ja ulkoisen validiteetin kautta. Sisäisen validiteetin kautta tutkimustulosten luotettavuutta tarkastellaan aineiston autenttisuuden näkökulmasta. Onko mahdollista, että tutkittavat ovat jotenkin päässeet vaikuttamaan aineistoon. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tekee vääriä yleistysjä kohdejoukkoon joka ei ole ollut osallisena tutkimuksessa. Lisäksi validiteetti saattaa heiketä, jos tutkija tekee vääriä päätelmiä tilastoanalyysin perusteella. Tämä saattaa johtua siitä, että analyysi on tehty väärin (käytetty vääriä menetelmiä yms.). (Creswell 2003, 171.) Tässä tutkimuksessa sisäisen validiteetin ei voida ajatella heikentyneen, sillä käytettävä aineisto on tietojärjestelmästä otettu kokonaisaineisto. Kun kyseessä kokonaisaineisto, ei otosvinoumaakaan esiinny.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä tai toistettavuutta. Laadullisen aineiston ja analysoinnin osalta reliabiliteetti ei saa niin suurta merkitystä kuin määrällisen aineiston ja analyysin osalta (Creswell 2003, 195).

## **5 VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KEHITYSVAIHEET JA HENKILÖSTÖPOLIITTINEN OHJAUS<sup>2</sup>**

Seuraavaksi etenemme tutkimuksen ensimmäisen vaiheen analyysin ensimmäiseen osaan. Luvussa kuvataan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehityksen linjoja yleisellä tasolla, määräaikaisten palvelussuhteiden näkökulmasta sekä erityisesti yliopistoja käsittävällä tasolla tulohajauksen kautta tapahtuvaa ohjausta tarkasteltaessa. Ennen varsinaiseen analyysiosaan siirtymistä, kuvataan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitys ennen tulohajauksen aikaa. Kuvauksen avulla on tarkoitus rakentaa kehitys tutkimuksessa tarkasteltavan ajanjakson alkuun.

### **5.1 Valtionhallinnon henkilöstöhallinto itsenäisyyden alusta tulohajauksen alkuun**

Valtionhallinnon henkilöstöhallinnon kehitystä voidaan ryhtyä tarkastelemaan itsenäisyyden alusta alkaen. Suomen itsenäistymisestä 1990-luvun taitteeseen voidaan erottaa tarkastelutavasta riippuen kolmesta neljään kautta henkilöstöhallinnon ja -politiikan kehityksessä. Merkittävänä henkilöstöhallinnon kehityskohtina voidaan pitää 1940-, 1970- sekä 1990-luvun alkua. Koska 1990-luvun alku on jo hyvin lähellä tulohajauksen alkua, on tarkastelu jätetty tältä osin varsinaiseen tutkimuksen analyysin yhteyteen.

1920-luku muodostaa valtion hallinnon henkilöstöpolitiikan lähtötason. 1920 - 1940 -luvulla valtion määräysvalta oli hyvin vahvaa ja palkka- ja palvelusehtohallinto oli tiukasti yksin valtion määräysvallassa. Lainsäädäntöä valmisteltiin ja 1920-luvulla säädettiinkin työsopimuslaki, työehtosopimuslaki sekä työriitojen sovittelulaki. Myös komiteoissa valmistellut, virastokohtaiset palkkaussäännöt sekä komiteoissa tehty henkilöstöhallinnon kehittämistyö ovat osoitus vahvasta valtion normiohjauksesta. Ajan kehittämistyö kohdistui lähinnä palkkaukseen sekä henkilöstön määrän ja rakenteen kehittelyyn sekä näiden sääntelyyn. Määräaikaissuunnittelu tapahtui valtion vuosittaisen tulo- ja menoarviomenettelyn kautta. (Lumijärvi 1978, Lumijärvi & Talkkari 1980.)

1940-luvun alussa henkilöstöhallinnon tiettyjen osa-alueiden, kuten palkkojen ja rationalisoinnin hallinto sai uusia organisaatiomuotoja. Samaan aikaan henkilöstöhallinnon merkitys ja valtion osuus yhteiskunnan työvoimahallinnossa kasvoivat. 1940- 1950 -luku oli rationalisoinnin aikaa ja suurimmat virastot saivat omia rationalisointielimiä, joiden tarkoituksena oli huolehtia konttori- ja kansliatekniikan kehittämisestä, virastojen sisäisestä organisoinnista, virastojen kesken tapahtuvasta

---

<sup>2</sup> Tämä luku perustuu Työelämäntutkimuspäivillä marraskuussa 2012 esitettyyn abstraktiin ja sen pohjalta laadittuun artikkeliin Lehtinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, Elias (2013) Valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja yliopistot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2013

organisoinnista sekä virkamieskoulutuksesta. Myös Helsingin yliopisto sai oman rationalisointielimensä. (Lumijärvi 1978, 40, Lumijärvi & Talkkari 1980, Palm & Voutilainen 1977.)

Valtion henkilöstöhallinnon toinen suurempi kehitysvaihe käynnistyi 1970-luvun vaihteessa, jolloin palkkaus- ja palvelusehtohallinnossa siirryttiin sopimusmenettelyn piiriin ja virkaehtosopimusjärjestelmä syntyi. 1970-luvun taitetta voidaankin pitää henkilöstöhallinnon laajennuksen kulmakivenä. Aikakauden painopistealueiksi muodostuivat henkilöstökoulutussuunnittelu, työsuojelun kehittäminen, henkilöstömäärän ja rakenteen suunnittelu, sisäisen tiedotuksen suunnittelu, osallistumisjärjestelmien suunnittelu ja henkilöstötietojärjestelmät. 1970-luvulla alettiin puhua myös henkilöstöpolitiikasta ja sen kehittäminen käynnistyi. Ensimmäinen yleinen henkilöstöpoliittinen ohjelma valmistettiin valtiovarainministeriössä virkatyönä vuonna 1974. Samassa yhteydessä tehtiin ero valtiotyönantajan yleisen henkilöstöpolitiikan ja virastokohtaisen henkilöstöpolitiikan välille. Tiukka valtion määräysvalta henkilöstön määrän ja laadun säätelyssä jatkui 1970-luvulle saakka valtion tulo- ja menoarviomenettelyn kautta. (Lumijärvi 1978, Lumijärvi & Talkkari 1980, Palm & Voutilainen 1977.)

1980-luvulla henkilöstöhallinnolle leimallista oli keskitetty ohjaus, jossa valtakunnalliset työmarkkinaosapuolet määrittivät hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteet ja niitä sovellettiin alan työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstöpolitiikka ohjautui organisaation ulkopuolelta ja tasolta, joka oli kaukana organisaation yläpuolella. Tulopoliittiset sopimukset laajenivat 1980-luvulle tultaessa kattamaan myös henkilöstöpolitiikkaan, yhteistyöhön sekä henkilöstön ja työorganisaation kehittämiseen liittyviä periaatteita. Sopimukset korostivat yleisten henkilöstöpoliittisten periaatteiden soveltamista työpaikoilla sekä työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen organisoitua yhteistoimintaa henkilöstöpolitiikan muodostamisessa. Vasta lähellä 1990-luvun vaihdetta keskustason normiohjausta väljennettiin. Toimivalta henkilöstöasioissa oli toisaalta valtiovarainministeriöllä ja erityisesti sen palkkaosastolla sekä toisaalta virastoilla ja laitoksilla. (Lumijärvi 1987, Sauri 1994, Henkilöstökomitean mietintö 1990.)

## **5.2 Tulosohjauksen aika valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa**

Edellisessä luvussa kuvattiin Suomen valtionhallinnon henkilöstöhallinnon kehitysvaiheet 1980 -luvulle saakka ja todettiin, että 1990 -luvun taitteen lähentyessä valtion vahvaa normiohjausta väljennettiin ja valtion virastot saivat enemmän päätösvaltaa myös henkilöstöpolitiikkansa noudattamiseen. Nyt tarkastelemaan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikkaa tulosohjauksen aikana,

eli vuodesta 1994 lähtien. Tarkastelu on tehty laajan dokumentti- ja asiakirja-aineiston avulla, mutta 1990 -luvun kuvauksessa on jossain määrin myös hyödynnetty sekundääriaineistoa.

Valtion hallinnon henkilöstöpolitiikka tulosohjauksen aikana on pitkälti seurannut vuonna 1991 ja vuonna 2001 Valtioneuvoston tekemien periaatepäätösten luomaa linjaa (VM 329/00/91, VM 092:00/2001). Vuoden 1991 periaatepäätöksen suuntaista kehittämistyötä tehtiin koko 1990 luvun ajan ja ennen vuoden 2001 toista periaatepäätöstä valtioneuvostotason linjauksia on tehty yksittäisissä kehittämiskohteissa, esimerkiksi uudistettaessa ylimpien virkamiesten valintaperusteita ja -menettelyä 1997 tai osana yleistä hallintopolitiikkaa. 1990-luvun lopulla henkilöstöpolitiikka oli noussut myös valtion hallinnossa hallintopolitiikan strategiseen keskiöön ja henkilöstöpolitiikan tavoitteet oli määritettävä uudelleen. Tällöin syntyi vuoden 2001 periaatepäätös valtion yhteisestä henkilöstöpolitiikasta (VM 092:00/2001). Periaatepäätöksen lähtökohtana oli näkemys siitä, että valtion tulee olla esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Periaatepäätöksen mukaista henkilöstöpolitiikkaa noudatettiin yliopistoissakin vuoteen 2009 saakka, jolloin ne irtaantuivat valtionhallinnosta omiksi oikeushenkilöikseen. Edellä todetun perusteella, voidaan tulosohjauksen ajan henkilöstöpolitiikka karkeasti jakaa kahteen periaatepäätöksiin pohjautuvaan jaksoon. Seuraavassa luodaan katsaus siihen, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa valtion hallinnossa toteutettiin kyseisinä jaksoina.

Vuonna 1991 tehdyn periaatepäätöksen (VM329/00/91) tekstissä näkyy selkeästi tavoite valtiotyönantajan kilpailukyvyn lisäämiseksi. Kirjattuja tavoitteita valtion henkilöstöpolitiikan kehittämiseksi olivat 1. *yhtenäisen palvelussuhdemuodon kehittäminen*; 2. *palvelussuhteen ehtojen kehittäminen kilpailukykyisiksi*. Palkkausjärjestelmän kehittäminen nousi esille jo tässä vaiheessa. Sen kehittäminen aloitettiin jo 1990-luvun lopulla kun maaliskuussa 1999 allekirjoitettiin periaatesopimus uusien palkkausjärjestelmien edistämiseksi. Yliopistot siirtyivät palkkausjärjestelmään vasta vuonna 2006. Palkkausjärjestelmän lisäksi tavoiteltiin palvelussuhteen ehtojen joustavuuden lisäämistä; 3. *henkilöstökoulutuksen parantaminen* valtionhallinnon tehtävien kehityksen ja tuloksellisuuden takaamiseksi sekä henkilöstön palvelussuhdeturvan kehittämiseksi; 4. *johtamisvoimavarojen kehittäminen*, johon pyrittiin uudistamalla valtionhallinnon johdon ja asiantuntijoiden valintaa, urajärjestelmää, koulutusta ja muuta valmennusta sekä palvelussuhteen ehtojen yleisiä perusteita ja määräytymistapaa, jotta johto- ja asiantuntijatehtäviin olisi jatkuvasti mahdollisimman pätevää henkilöstöä; 5. *työolojen, työyhteisöjen ja yhteistoiminnan kehittäminen*; 6. *henkilöstön hankinnan uudistaminen*; 7. *sukupuolten tasa-arvon edistäminen* ja 8. *henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon uudistaminen tulosohjaukseen soveltuvaksi*.

Vuonna 2001 tehdyssä valtioneuvoston periaatepäätöksessä (VM 092:00/2001) nousi kolme keskeistä tavoitetta. Ensimmäinen on *yhteisen arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan tason säilyttäminen*. Valtioneuvosto vahvisti päätöksellään valtionhallinnon arvoperustan ja se muodostuu seuraavista arvoista: toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Toinen tavoite on *työnantajan kilpailukyvyyn ja osaavan henkilöstön varmistaminen*. Valtion toimintayksiköillä on oltava palveluksessaan tarvitsemansa pätevä henkilöstö. Niiden on hallittava henkilöstön ikääntymisen ja suuren vaihtuvuuden vaikutuksia lähivuosina. Toimintayksiköiden on kyettävä houkuttelemaan, pitämään palveluksessaan ja tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia osaavalle henkilöstölle. Myös nuorten rekrytoinnin kehittämistä on painotettava. Kolmas tavoite on *hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen*. Lähtökohtana on, että kaikki johtajat ja esimiehet vastaavat organisaationsa tuloksellisuudesta ja kaikkien voimavarojen, myös henkilöstövoimavarojen tehokkaasta käytöstä.

Ensisijainen vastuu henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta annettiin vuoden 2001 periaatepäätöksessä toimintayksiköille, mutta osansa vastuusta kantavat myös ministeriöt sekä valtioneuvosto. Tämän tavoitteena oli, että yksiköt määrittävät omat henkilöstöpoliittiset tavoitteensa valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan tavoitteiden ja omien toiminnallisten tarpeidensa pohjalta. Vastuun laajentamisen taustalla oli pyrkimys tunnustaa toimintayksiköiden erilaisuus ja tarve luoda valtion yhtenäistä toimintakulttuuria. Toimintayksiköiden tasolla henkilöstöpolitiikalla ja strategisella henkilöstöjohtamisella oli tarkoitus tukea toiminnan pitkän aikavälin tavoitteita. Päätöksessä asetettujen tavoitteiden toteutusta varten Valtion työmarkkinalaitos laati valtion yhteisen työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan toimintasuunnitelman vuosille 2001–2003. (VM 4/2003.)

Kun tarkastellaan vuosien 1991 ja 2001 periaatepäätösten tavoitteita, voidaan huomata niiden olevan osittain hyvin samankaltaisia. *Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn parantaminen* on koko tulosohjauksen ajan henkilöstöpolitiikan punainen lanka ja tämä näkyy selkeästi molempien periaatepäätösten sisällöissä vaikka tavoitteen saavuttamiseen liittyvät toimenpiteet ja yksittäiset poliittiset tavoitteet muuttuvat kun edetään vuodesta 1991 eteenpäin kohden nykyhetkeä. Vuoden 1991 Valtioneuvoston periaatepäätöksessä linjattiin valtion harjoittavan työnantajana aktiivista, kilpailukykyistä ja esimerkillistä henkilöstöpolitiikkaa, jonka tavoitteena on hyvä henkilöstöasioiden hoito ja jatkuva henkilöstön kehittäminen, hyvä yhteistoiminta sekä kehittyvä palvelussuhteen turva. Vuonna 1999 valtion työmarkkinalaitoksen vuosikertomuksessa valtion kilpailukyvyyn vahvistaminen työnantajana linjattiin henkilöstöpolitiikan vaikuttavuuden keskeiseksi

kriittiseksi menestystekijäksi. Vuonna 2000 tavoite nostettiin työmarkkinalaitoksen tärkeimmäksi tulostavoitteeksi ja edelleen lähes jokaisessa asiakirjassa tultaessa 2000-lukua eteenpäin.

Työnantajan kilpailukyvyn lisäämisen ohella myös johtamisen kehittäminen nousee esille molemmissa periaatepäätöksissä. Johtamisen kehittämisen painottaminen näyttäytyy monissa henkilöstöpoliittisissa asiakirjoissa koko tulosohjauksen ajan. Uutena tavoitteena vuoden 2001 periaatepäätöksessä on arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan säilyttäminen. Ensimmäisen kerran valtionhallinnon henkilöstöpoliittisissa asiakirjoissa arvot ja etiikka nousivat tosin esille jo vuonna 1997 (VM2/22/97) kun tehtiin päätös ylempien virkamiesten nimittämisestä (kts. Temmes & kump. 1998). Myös toimintayksiköiltä edellytettävä toiminnan suunnittelun merkitys sekä panostukset toimivaan urasuunnitteluun henkilöstösuunnittelun kautta nousevat aineistosta korostetummin esille kun edetään 2000-lukua eteenpäin. Asiakirja-aineistoa luettaessa esille nousee selkeästi kanta siitä, että muuttuva toimintaympäristö ja tehtävät edellyttävät, että toimintayksiköillä on valmiutta ennakoida ja reagoida muutoksiin sekä lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Paremmalla henkilöstövoimavarojen suunnitelmallisella kohdentamisella on tarkoitus turvata, että toimintayksiköillä on kulloisessakin tilanteessa niin määrällisesti kuin laadullisesti oikein mitoitettu henkilöstö ja sen edellyttämä resursointi. (Valtiovarainministeriö 21/2001.)

Valtionhallinnon yhteisen henkilöstöpolitiikan toteutumista toimintayksiköitasolla on tarkasteltu vuonna 2005, kun valtiovarainministeriö julkaisi arviointitutkimuksen valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan haasteesta. Tutkimuksen johtopäätös oli, että valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta on ollut oikeansuuntainen, mutta sen ohjaava vaikutus on jäänyt jokseenkin ohueksi. Toimintayksiköt ovat aktiivisesti kehittäneet henkilöstöpolitiikkaansa ja -johtamista pitkälti omista lähtökohdistaan, mutta yhteisen henkilöstöpolitiikan huomioiminen on jäänyt vähemmälle. Tutkimus osoitti, että valtionhallinnon yhteinen henkilöstöpolitiikka on selkeimmin toteutunut palkkapolitiikan alueella. Arviointitutkimuksen mukaan henkilöstöpolitiikan yhtenäisyyttä ja vaikuttavuutta tulee lisätä toiminnan ohjausjärjestelmiä kehittämällä. Henkilöstöpolitiikka tulee määritellä yhdeksi ydinprosessiksi, joka sovitetaan yhteen muiden prosessien, kuten tulosohjaus- ja budjetointiprosessien kanssa. Valtiokonsernissa kehitetään ja määritellään yhteiset tunnusluvut, joiden pohjalta koko henkilöstöpolitiikan onnistuneisuutta arvioidaan. (VM 4/2005.) Tutkimuksen analyysin edetessä pystymme toivottavasti tarkastelemaan, miten valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus on näyttäytynyt yliopistoissa.



### **5.2.1 Määräaikaisten palvelussuhteiden sääntely valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa**

Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö on työelämässä kasvanut tasaisesti 1990-luvun alusta lähtien ja näin on tapahtunut myös valtion henkilöstössä (vrt. Schmidt & Vanhala 2010). Vuonna 1993 valtion henkilöstöstä määräaikaisia oli lähes 30 000, joka oli 21,3 prosenttia koko henkilöstöstä. Vuoteen 2002 mennessä määrä oli kasvanut noin 36 000:een, mikä merkitsee 29,4 prosentin osuutta koko henkilöstöstä. Suhteellisesti ja lukumäärällisesti eniten määräaikaisia on yliopistoissa ja korkeakouluissa ja yli 60 prosenttia niiden henkilöstöstä oli vuonna 2002 määräaikaisessa palvelussuhteessa (kts. VM 3/2004, 3/2003). Virkamieslain (19.8.1994/750) 9 §:n 1 momentin perusteita määräaikaiselle virkasuhteelle ovat työn luonne, sijaisuus, avoinna olevan viran väliaikainen hoitaminen ja harjoittelu. Näistä työn luonteen määrittely perustuu aina kyseessä olevaan yksittäistapaukseen ja palvelussuhdetta solmittaessa arvioidaan tiettyä tehtäväkokonaisuutta sen sisällön, luonteen ja muiden tietojen perusteella suhteessa organisaation pysyviin tehtäviin. Tulkinnalliset rajat ovat häilyviä ja suurimmat tulkintaongelmat kohdistuvatkin työn luonteen määrittelyyn. (VM 15/2003.)

Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvä ohjaus lisääntyi valtionhallinnossa virastojen oman nimitystoimivallan laajennuttua ja samaan aikaan myös määräaikaisten sekä osa-aikaisten palvelussuhteiden määrän lisääntyttyä. Vuonna 1998 Valtiovarainministeriö julkaisi ohjeen määräaikaisesti nimittämisestä (VM 26/01/98). Ohjeen sanoma oli selkeä: valtion budjettitalouden yleisenä periaatteena on, että pysyvät tehtävät tulee tehdä vakinaisella henkilöstöllä. Virkasuhteen tulee perustua pääsääntöisesti virkoihin sidottuun järjestelmään. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen merkitsee poikkeusta mainittuun pääsääntöön ja määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämisen tulee aina perustua virkamieslaissa nimenomaisesti säänneltyihin edellytyksiin.

Suurempi kiinnostus määräaikaisia palvelussuhteita kohtaan kansallisella tasolla sekä selkeä valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan muutos määräaikaisia palvelussuhteita kohtaan tapahtui vuonna 2003. Silloin tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseen ja palvelussuhteiden ehtojen parantamiseen nousivat ensimmäisen kerran hallitusohjelmatasolle. Pääministeri Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen hallitusohjelmasta lähtien (vuosille 2003–2007) on jokainen hallitusohjelma sisältänyt tavoitteita määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseen ja palvelussuhteiden ehtojen parantamiseen liittyen. Samana vuonna Valtiovarainministeriö julkaisi Valtion määräaikaiset palvelussuhteet -selvityksen (kts. taulukko 2). Työryhmän tehtävänä oli selvityksen perusteella tehdä ehdotus toimenpiteistä, joilla määräaikaisten palvelussuhteiden määrää voidaan vähentää. Osana selvitystyötä tuli käydä läpi tarpeet ja

mahdollisuudet muuttaa valtion virkamieslakia siten, että lain säännökset eivät vaikeuta nimittämistä toistaiseksi voimassa olevaan virkasuhteeseen. (VM 15/2003.)

Perusteet valtionhallinnon tiukalle määräaikaistaloudelle löytyvät valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan arviointiraportista (VM 4/2005). Raportin mukaan määräaikaiset työsuhteet koetaan keskeiseksi palvelusuhteeseen liittyväksi ongelmaksi. Valtion työnantajapolitiikan lähtökohtakohtana tulee raportin mukaan olla osaavan työvoiman saannin varmistaminen ja määräaikaisten suuri määrä koetaan rasitteeksi, joka osaltaan heikentää tavoitteen toteutumista. Vuonna 2002 ja 2003 julkaistussa tiedossa henkilöstövoimavarojen ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi -julkaisuissa määräaikaisten palvelussuhteita pohditaan toiminnallisista lähtökohdista. Tästä näkökulmasta katsottuna määräaikaiset palvelussuhteet:

1. Mahdollistavat työvoimatarpeen tyydyttämisen niukemmissakin taloudellisissa olosuhteissa, kun rahallisia resursseja ei tarvitse sitoa kiinteästi,
2. Pitävät yllä epävarmuutta työntekijöissä, eivätkä motivoi työpaikkakohtaisen osaamisen kartuttamiseen,
3. Voivat aiheuttaa työmarkkinoilla jännitteitä pysyvässä työssä olevien ja tilapäistöitä tekevien välillä,
4. Nostavat organisaation henkilöstöinvestointikuluja esimerkiksi rekrytointiin, perehdyttämiseen ja henkilöstön kehittämiseen suhteessa rajoitettuun työssäoloaikaan sidoksissa oleviin tulevaisuuden henkilöstötuottoihin.

Vuonna 2007 Valtiovarainministeriö julkaisi ohjeen määräaikaisten palvelussuhteiden ja koeajan käytöstä. Ohjeessa esiteltiin virkamieslakiin (63/2007) tehtyä muutosta, joka edellytti, että määräaikaisen virkasuhteen peruste tulee ilmoittaa nimittämiskirjassa. Lisäksi ohjeessa velvoitettiin, että määräaikainen virkasuhde tulee tehdä perusteen mukaiseksi ajaksi. Määräaikaiset palvelussuhteet huomioidaan erityisesti myös valtion virka- ja työehdoissa vuosille 2007 - 2010. Ehdossa määrätään asetettavaksi sopimuskauden ajaksi määräaikaistyöryhmä käsittelemään määräaikaisten palvelussuhteiden käytössä noudatettavien periaatteiden selkeyttämistä ja keinoja määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi valtion virastoissa. Lisäksi määrätään, että luottamusmiehelle annetaan vähintään kaksi kertaa vuodessa oman toimipiirinsä tai työpaikkansa uusista määräaikaista palvelussuhteista sopimuksessa määritellyt tiedot. (Valtion virka- ja työehdot 2007-2010.)

## **5.3. Yliopistoihin kohdistuva henkilöstöpoliittinen ohjaus**

### **5.3.1 Tulosohjaus valtionhallinnon henkilöstöpoliittisessa ohjauksessa**

Yliopistojen toimintaa ohjataan pääosin tulossopimusjärjestelmän kautta. Tätä kautta myös valtionhallinnon sekä opetusministeriön hallinnonalan omat henkilöstöpoliittiset tavoitteet näkyvät yliopistojen ja ministeriön välisissä tulossopimus- sekä palauteasiakirjoissa. Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III:n raportin mukaan tulosohjaus onkin lisännyt yliopistojen hallinnon kustannustietoisuutta ja tehostanut yliopistojen toimintaa monin tavoin. Tulosohjaus on auttanut voimavarojen kohdentamisessa ja sisäistä johtamista, toiminnan ohjausta, palvelujen laatua ja henkilöstöpolitiikkaa on kehitetty. (OPM 2005:24.)

Tulosohjausasiakirjoissa näkyy ensimmäisen kerran henkilöstöpolitiikkaan viittaavia mainintoja vuoden 2003 toiminnasta annetussa palautteesta. Silloin henkilöstönäkökulma otettiin osaksi uutta tilinpäätösvelvollisuutta. Henkilöstönäkökulman tarkoitus on kehittää osaamista ja työhyvinvointia henkilöstöpolitiikan avulla ja se edellyttää yliopistoilta henkilöstöstrategian laadintaa ja sen seurantaa. Vuoden 2003 palautteessa nostetaan esille myös tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi. Lisäksi valtion henkilöstöpolitiikan linjaukset, kuten tasa-arvon kehittäminen sekä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelu näkyvät palautteessa. (OPM:n antama palaute yliopistojen toiminnasta 2003.)

Vuosille 2004 - 2006 tehdyssä sopimuksessa henkilöstöpoliittinen ohjaus jakautuu valtioneuvoston vuonna 2001 tekemän periaatepäätöksen kehittämislinjausten suunnassa. Esillä ovat työyhteisön kehittäminen siten, että kilpailukyky työnantajana paranee ja henkilöstön työkyky ja -tyytyväisyys lisääntyvät. Vuonna 2005 solmitussa voimavarasopimuksessa on tarkennettu henkilöstöön liittyvää osuutta siten, että yliopistojen on edistettävä tasa-arvoisen työ- ja tiedeyhteisön kehittymistä, niiden henkilöstöpolitiikan arvioinnin ja seurannan mahdollistamiseksi tilinpäätöksiin sisällytetään henkilöstötilinpäätös tai tätä vastaavat henkisten voimavarojen hallinnan tiedot. Myös henkilöstöstrategioiden laadinnan edellyttäminen on asiakirjoissa esillä. (Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004 – 2006.)

Tulosohjausasiakirjoja läpikäymällä voi selkeästi nähdä henkilöstöpoliittisten tavoitteiden jalkautumisen yliopistojen toimintaan. Vuoden 2005 palautteessa annetaan positiivista palautetta henkilöstöraportoinnin kehittymisestä. Samalla kuitenkin edellytetään, että kaikilla yliopistoilla tulee olla suunnitelma määräaikaisten palvelussuhteiden tarkastelusta ja niiden vähentämisestä. Lisäksi edellytetään, että yliopistoilla tulisi olla henkilöstörakennetta ja -määrää koskevat, vähintään vuoteen 2011 ulottuvat suunnitelmat. Edelleen vuoden 2006 palautteessa esille nostetaan

määräaikaiset palvelussuhteet ja niiden vähentäminen. Tämän lisäksi yliopiston tulee henkilöstöstrategiassaan varautua rakenteellisen kehittämisen ja tuottavuusohjelman aiheuttamiin henkilöstörakenteen muutoksiin. (OPM:n tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston toiminnasta vuonna 2005 ja 2006.)

Vuosille 2007–2009 tehdyssä tulossopimuksessa kansainvälinen rekrytointi nousee sopimukseen. Yliopisto laajentaa tutkimushenkilöstön kansainvälistä rekrytointia ja tutkimussopimuksia tehdään tutkijoiden yhteistyön pohjalta korkeatasoisten kansainvälisten yliopistojen ja tutkimusorganisaatioiden kanssa. Toisena uutena asiana tulossopimuksessa on tavoite johtamisen ja hallinnon tehostamiseen. Yliopistot tukevat henkilöstön urakehitystä ja tavoitteena on pysyväisluontoisten tehtävien hoitaminen vakinaisissa palvelussuhteissa. Vuoden 2007 toiminnasta annetussa palautteessa kiinnitetään huomiota neliportaisen tutkijanuran kehittämiseen. Sen käyttöönottoa on selkeästi suositeltu. Seuraavan vuoden (2008) tulos- ja voimavarasopimuksessa tutkijankoulutuksen ja -uran kehittämisen toimenpideohjelman vuosille 2007–2011 noudattamiseen veloitetaan. (Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007 – 2009.)

Vuoden 2008 sopimuksen mukaan myös tutkijanuran edellytyksiä ja tohtoreiden työelämävalmiuksia tulee vahvistaa. Kansainvälinen rekrytointi näkyy myös tässä tavoitteessa selkeästi. Yliopisto laajentaa tutkimushenkilöstön kansainvälistä rekrytointia. Yliopistot laajentavat toimintansa rahoituspohjaa hankkimalla suoran budjettirahoituksen lisäksi täydentävää rahoitusta. Täydentävän rahoituksen tulee tukea yliopistojen perustehtäviä ja niihin liittyviä tavoitteita. Vuoden 2008 toiminnasta annetun palautteen mukaan yliopiston tulee tarkastella säännöllisesti määräaikaisten palvelussuhteittensa kehitystä ja vähentäviä toimenpiteitä tulee jatkaa. Erityistoimia tulee kohdistaa myös ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimiseen työurien pidentämiseksi ja osaamispotentialin säilyttämiseksi. (Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007 – 2009.)

Tulosohjausasiakirjojen lisäksi henkilöstöpoliittista ohjausta yliopistojen suuntaan tapahtuu suoraan Valtiovarainministeriön tai Opetusministeriön ohjeiden ja päätösten muodossa. Tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi nousivat yliopistojen tulosohjausasiakirjoihin vuonna 2003 ja tavoitteet näkyvät asiakirjoissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vuosittain. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön yliopistoissa otti kantaa myös opetusministeriön asettama tutkijanuratyöryhmä. Tutkijanuratyöryhmä nosti esille yliopistoissa jatkuvasti kasvavan projektitutkijajoukon aseman. Työryhmän suositusten mukaisesti yliopistojen tulee pyrkiä sellaisten

järjestelmien luomiseen, joilla määräajaksi palkattuja, osittain ulkopuolisella kilpaillulla tutkimusrahoituksella työskenteleviä henkilöitä voidaan ottaa pysyvään työsuhteeseen. Henkilöiden ottaminen pysyvään työsuhteeseen on luonnollisesti riski yliopistolle, joka palvelussuhteen solmiessaan sitoutuu palvelussuhteen jatkamiseen tilanteessa, jossa rahoitus päättyy. (OPM 2006:13.) Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III (2005) toteaa, että määräaikaisten palvelussuhteiden käytön yleiseen vähentämiseen pidemmällä aikavälillä voidaan tehokkaimmin vaikuttaa virastojen suunnitelmallisella toiminnalla. Tavoite tulee kehittämissryhmän mukaan varmistaa käytettävissä olevilla ohjausmenetelmillä. (OPM 2005:24.) Ulkopuolista rahoitusta ei useinkaan voida ennustaa kovin tarkasti, joten laaja-alaisessa organisaatiossa kuten yliopisto, suunnittelulla ei voida kaikkea tulevaa ennakoida.

### **5.3.2 Tutkijanuran kehittäminen osana henkilöstöpoliittista ohjausta**

Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstön rakenteessa on tapahtunut huomattava muutos kun ulkopuolisen rahoituksen kasvu on lisännyt yliopistojen henkilökuntaa erityisesti vuodesta 1994 lähtien. Tutkimushenkilöstön määrä oli vuonna 1999 yli kolminkertainen verrattuna 90-luvun alun tilanteeseen (SA 6/2000). Yliopistojen tutkijanpaikkojen määrä ei kuitenkaan ole kasvanut samassa suhteessa kuin tutkijoiden määrä ja suhteessa yhä pienempi prosentti tutkijanuralle lähtijöistä voi saada tavoitellun professorin paikan. Tutkijakunnan rakenteellinen muutos onkin ollut yksi keskeisiä tiede- ja korkeakoulupoliittisia teemoja ja tässä suhteessa yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa on merkittäväällä tavalla ohjattu opetusministeriön hallinnon alalta.

Tutkijanuran kansallisella kehittämisellä on ollut merkittävät vaikutukset yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan. Tutkijanuran kehittämisen taustalla ovat olleet tutkijanuran ongelma-alueet, kuten tutkijoiden pätkätyöläisyys, eri sektoreiden välisen liikkuvuuden vaikeus, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen ja urakehityksen yhdistäminen, yms. Tutkijanuran kehittäminen ja erityisesti tutkijankoulutuksen tehostaminen oli 1990-luvun näkyvin korkeakoulu- ja tiedepoliittinen hanke Suomessa ja hanke on jatkunut näihin päiviin saakka. Tutkijakoulut perustettiin vuonna 1995 perinteisen tutkijankoulutuksen rinnalle ja uusi järjestelmä mahdollisti päätoimisen, palkallisen väitöskirjatyön tekemisen lähes 4000 jatko-opiskelijalle. Vuonna 1997 perustettiin tutkijatohtorijärjestelmä, jonka tavoitteena oli, että sitä kautta noin joka viides väitellyt voi vuosituhannen vaihteeseen mennessä kouluttautua ammattitutkijaksi. Yliopistoja kannustettiin tutkimusympäristöjen kehittämiseen mm. määräaikaisten tutkijaopettajien virkojen perustamisella. Tarkoitus oli, että kyseiset virat olisivat laitosten välistä liikkuvuutta edistäviä ja siten niiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä lisääviä. Myös yliopistojen virkajärjestelmän kehittäminen tutkijanuran

kehittämisen rinnalla on ollut väistämätöntä. Erityisesti väliasteen virkojen lisääminen oli 1990-luvulla merkittävää ja yliassistentin virkojen suhteellinen osuus yliopiston opetushenkilökunnasta kaksinkertaistui 1980-luvun jälkipuoliskolla ja 1990-luvun alussa. (SA 6/2000, OPM 5:1997.)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 1999–2004 linjattiin tutkijakoulujärjestelmän laajentaminen, ja että sen kautta luodaan edellytykset sille, että ammattitutkijoiksi aikovilla on mahdollisuus pätevöityä ja päästä tutkijanuran alkuun aikaisempaa nuorempina. Vuonna 2004 Opetusministeriö asetti tutkijanuratyöryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus strategiaksi siitä, miten ammattimaista tutkijanuraa tulee kehittää. Tutkijanuratyöryhmä esitti vuonna 2006 julkaistussa raportissaan, että Suomeen kehitetään neliportainen tutkijanuramalli, joka kattaa yliopistojen ja valtion tutkimuslaitosten ohella soveltuvin osin tutkijanuran myös muilla sektoreilla. Mallin lähtökohtana oli tutkijanuran eri vaiheiden selkiyttäminen ja nimikkeistön yhdenmukaistaminen ja yksinkertaistaminen kaikilla sektoreilla sekä ulkopuoliseen arviointiin perustuva eteneminen tutkijanuralla yhtenäisten kriteereiden perusteella. (Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 1999–2004.)

Vuonna 2008 julkaistussa neliportainen tutkijanura -työryhmäselvityksessä mallin uraportaat saivat täsmennetyn muodon. Ensimmäisen portaan muodostavat määräaikaaiset tutkijankoulutusvaiheen tehtävät. Toiselle portaalle sijoittuvat tehtävät, joissa toimitaan pääsääntöisesti välittömästi tohtorintutkinnon suorittamisen jälkeen ja niihin kelpoisuusvaatimuksena on tohtorintutkinto. Tehtävät ovat pääasiassa määräaikaaisia. Kolmannen portaan tehtävät eroavat toisen portaan tehtävistä siten, että niissä edellytetään laajempaa ja pidempiaikaisempaa aiempaa kokemusta tehtävistä. Lisäksi tehtävien vaikuttavuuden edellytetään olevan selvästi toista porrasta laajalaisempaa sekä tutkimuksellisten, opetuksellisten ja/tai hallinnollisten vastuiden olevan kokonaisvaltaisempia ja entistä itsenäisempiä. Kolmannen portaan tehtävät ovat pääsääntöisesti pysyviä. Neljännen portaan tehtävät ovat kaikkein vaativimpia opetus- ja tutkimustehtäviä. Professoreiden tehtävät määritellään yleisellä tasolla asetuksella. (OPM 2006:13, OPM 2008:15.)

Tutkijanuran kehittämisessä edettiin edelleen. Vuonna 2007 Opetusministeriö julkaisi toimenpideohjelman tutkijankoulutuksen ja -uran kehittämiseksi. (OPM 2007:7.) Toimenpideohjelmassa edellytettiin, että yliopistot ryhtyvät kehittämään virkarakennettaan mm. muuttamalla osan äskettäin väitelleille tohtoreille tarkoitetuista määräaikaaisista viroista tutkijatohtorin paikoiksi ja osan yliassistentin, apulaisopettajan, klinisen opettajan, tutkivan opettajan ja tutkijadosentin viroista yliopistotutkijan viisivuotisiksi viroiksi. Lisäksi niiden tuli perustaa määräaikaaisia yliopistotutkijan virkoja sekä perustaa tutkijanuran ylimmälle tasolle lisää

osa-aikaisia ja yhteisrahoitteisia professuureja tieteen, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tarpeista lähtien sekä kannustaa tutkijoita kansainväliseen liikkuvuuteen. Toimenpideohjelmassa edellytettiin myös, että yliopistot kehittävät yhtenäisen nimikkeistön opetus- ja tutkimusvirkarakenteeseen vuoteen 2009 mennessä. (OPM 2007:7).

Tutkijanuran kehittämisen uusin kehitysaskel on useissa yliopistoissa jo käyttöön otettu vakinaistamiseen päätyvä urapolku (tenure track). Tenure track -järjestelmässä ulkopuolisen arvioinnin perusteella menestyneimmille tutkijoille luodaan mahdollisuus edetä urallaan ja lopulta saada pysyvä tehtävä. Yliopistoilta tämä on edellyttänyt, että osa tutkijantehtävistä määritellään vakituisen viran mahdollistaviksi tehtäviksi. Vuonna 2008 julkaistussa neliportainen tutkijanura -työryhmäraportissa todetaan, että joustava vakinaistamismenettely on omaksuttava yliopistoissa osaksi tehtäväjärjestelmää sekä portaiden sisällä että portaalta toiselle siirryttäessä. (OPM 2008:15.)

## **5.4 Yhteenveto**

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) jakaa yliopistojen henkilöstöjohtamisen ohjauksen kolmelle tasolle: yleinen kansallinen ja hallituksen sääntely sekä politiikkaohjelmat, poliittinen ohjaus, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöjohtamista sekä yliopistojen oma henkilöstöpoliittinen ohjaus. Tässä luvussa on käsitelty henkilöstöjohtamisen kahta ensimmäistä tasoa, eli tarkasteltu valtionhallinnon henkilöstöpoliittista ohjausta paitsi yleisen kansallisen tason sääntelyn myös tarkemman, vain yliopistoja koskevan henkilöstöpoliittisen ohjauksen kautta. Tarkastelussa on edetty yleisistä periaatteista kohti tutkimuksen kohteena olevaa yliopistoihin kohdistuvaa henkilöstöpoliittista ohjausta ja erityisesti politiikkaa suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin.

Taulukkoon 2 on koottu valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan pääasiakirjat ja linjaukset vuosina 1994 – 2009 ja merkitty myös linjausten näyttäytyminen tulosohjausasiakirjoissa. Voidaan todeta, että yleisen, kansallisen ja hallituksen sääntely sekä politiikkaohjelmien kautta tapahtuva henkilöstöpoliittinen ohjaus koostuu pääasiassa säädösohjauksesta. Taulukkoa tarkastelemalla voidaan myös todeta, että henkilöstöpoliittinen säädösohjaus on tuotu yliopistoihin pääasiallisesti muita kuin tulosohjausasiakirjoja käyttäen paitsi 2000 -luvun lopulla, jolloin henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvät lauseet ovat näyttäneet lisääntyneen tulosohjausasiakirjoissa.

Taulukko 2. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan päälinjaukset tulosohjauksen aikana

Valtionhallinnon asiakirja	Tavoitteet ja linjaukset	Viittaukset yliopistojen tulosohjausasiakirjoissa
<b>1990 -luku</b>		
VM329/00/91 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja – hallinnon kehittämisestä	- Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn kehittäminen Tavoitteet: 1. yhtenäisen palvelussuhdemuodon kehittäminen; 2. palvelussuhteen ehtojen kehittäminen kilpailukykyisiksi; 3. henkilöstökoulutuksen parantaminen; 4. johtamisvoimavarojen kehittäminen, 5. työolojen, työyhteisöjen ja yhteistoiminnan kehittäminen; 6. henkilöstön hankinnan uudistaminen; 7. sukupuolten tasa-arvon edistäminen ja 8. henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon uudistaminen tulosohjaukseen soveltuvaksi.	
VM342/00/91 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion virkoja ja tehtäviä koskevien kelpoisuusvaatimusten uudistamisesta	1. Säädettyjen kelpoisuusehtojen vähentäminen ja sisällöllinen uudistaminen sekä yhdenmukaistaminen, 2. Henkilöstön hankinnan ja valinnan menetelmien parantaminen	
VM157/00/94 Valtioneuvoston periaatepäätös nimitystoimivallan järjestämisestä valtionhallinnossa	Nimitysvallan uudelleenjärjestäminen valtionhallinnossa ja siirtäminen pääasiassa virastoille itselleen. Päätöksen mukaisesti korkeakoulut saivat itse täyttää virkansa. Muutokset voimaan 1.1.1995 lukien	
VM26/01/98 Nimittäminen määräajaksi	1. Pysyvät tehtävät tulee tehdä vakinaisella henkilöstöllä. 2. Virkasuhteen tulee perustua pääsääntöisesti virkoihin sidottuun järjestelmään. 3. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen on poikkeus 4. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämisen tulee aina perustua virkamieslaissa säänneltyihin edellytyksiin.	
<b>2000 - 2003</b>		
VM092:00/2001 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta	Päätavoite: Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn lisääminen Ensisijainen vastuu henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta siirrettiin toimintayksiköille Tavoitteet: 1. Yhteisen arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan tason säilyttäminen; 2. Työnantajan kilpailukyvyyn ja osaavan henkilöstön varmistaminen; 3. Hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen.	
VM 48/321/2003 Valtion määräaikaiset palvelussuhteet	Tavoitteena huomion kiinnittäminen määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön sekä kiinnittää virastojen huomio virkamieslaissa ja työ sopimuslaissa säädettyjen määräaikaisten palvelussuhteiden perusteisiin ja voimassa olevaan soveltamiskäytäntöön.	2003: - henkilöstönäkökulma otettiin osaksi uutta tilinpäätösvelvollisuutta. - tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi
<b>2004 -2009</b>		
VM 4/01/2007 Henkilöstön kehittäminen osaksi toimintayksiköiden kehittämistä	Henkilöstöjohtaminen tulee ymmärtää osaksi kokonaisjohtamista. Yhteiset henkilöstön kehittämisen periaatteet valtionhallinnossa (HEKUMA-työryhmä): 1. Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pysyttäminen palveluksessa on ammattimaista; 2. Osaamista kehitetään ja johdetaan systemaattisesti; 3. Esimiestyö on kannustavaa ja valmentavaa	2004 – 2006: - yliopistojen on edistettävä tasa-arvoisen työ- ja tiedeyhteisön kehittämistä - henkilöstötilinpäätöksen sisällyttäminen tilinpäätöksiin - edellytys henkilöstöstrategioiden laadinnasta - tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi
VM 2008 Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon johtajapolitiikasta	Linjattiin johtajapolitiikan tavoitteet: 1. Houkuttelevat johtamistehtävät ja hyvät kehittymismahdollisuudet 2. Ammattimaisesti korkeatasoinen ja riittävän yhtenäinen ylin virkamiesjohto 3. Johtajien edellytykset menestyksellisesti suoriutua tehtävistään	

Taulukkoon 3. on koottu erityisesti yliopistoihin kohdistuvaan henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvät asiakirjat, jotka ovat valtionhallinnon tarkastusviraston jaottelun mukaisesti toisen tason ohjausta, eli poliittista ohjausta, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöjohtamista. Voidaan todeta, että yliopistoihin kohdistuva henkilöstöpoliittinen ohjaus on tulosohjauksen aikana ollut



pääasiassa uraohjausta, eli tutkijanuran kehittämiseen liittyvää ohjausta. Myös tällä tasolla henkilöstöpoliittista ohjausta toteutetaan tulosohjausasiakirjojen kautta vähän, tosin henkilöstöpolitiikkaan liittyvät suositukset ja velvoitteet näyttävät lisääntyneen tulosohjausasiakirjoissa kun tullaan 2000 -luvun loppua kohden.

Taulukko 3. Yliopistoja koskevan henkilöstöpolitiikan päälinjaukset tulosohjauksen aikana

Asiakirja	Tavoitteet ja linjaukset	Viittaukset yliopistojen tulosohjausasiakirjoissa
Tutkijanuran kehittämistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmien muistioita 5:1997	- Tutkijatohtorijärjestelmän perustaminen - Tavoite tutkimusympäristöjen kehittämiseen mm. määräaikaisten tutkijaopettajien virkojen perustamisella.	
Koulutus ja tutkimus vuosina 1999 – 2004: Kehittämissuunnitelma (29.12.1999)	- Tutkijakoulujärjestelmän laajentaminen	
Tutkijanuratyöryhmän väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 10.8.2005  Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:13	- Esitys neliportaisen tutkijanuramallin perustamisesta Suomeen. Tavoitteena oli tutkijanuran eri vaiheiden selkiyttäminen ja nimikkeistön yhdenmukaistaminen ja yksinkertaistaminen kaikilla sektoreilla sekä ulkopuoliseen arviointiin perustuva eteneminen tutkijanuralla yhtenäisten kriteereiden perusteella.	
Toimenpideohjelma tutkijankoulutuksen ja tutkijanuran kehittämiseksi vuosille 2007 – 2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007: 7	- Edellytys, että yliopistot ryhtyvät kehittämään virkarakennettaan mm. muuttamalla osan äskettäin väitelleille tohtoreille tarkoitetuista määräaikaisista viroista tutkijatohtorin paikoiksi ja osan yliassistentin, apulaisopettajan, kliinisen opettajan, tutkivan opettajan ja tutkijadosentin viroista yliopistotutkijan viisivuotiseksi viroiksi. - Edellytys perustaa määräaikaisia yliopistotutkijan virkoja sekä perustaa tutkijanuran ylimmälle tasolle lisää osa-aikaisia ja yhteisrahoitteisia professuureja tieteen, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tarpeista lähtien sekä kannustaa tutkijoita kansainväliseen liikkuvuuteen. - Edellytys yhtenäisen nimikkeistön kehittämiseksi opetus- ja tutkimusvirkarakenteeseen vuoteen 2009 mennessä	Vuosi 2007: - suositus neliportaisen tutkijanuran käyttöönotosta
Neliportainen tutkijanura. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15	- Neliportaisen tutkijanuramallin uraportaat saivat täsmennetyn muodon. - Tenure track –järjestelmän käyttöönotto	Vuosi 2008: - neliportaisen tutkijanuran noudattamiseen veloitetaan

## **6 HELSINGIN YLIOPISTON HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KEHITYSPIIRTEITÄ**

### **6.1 Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan painopisteet vuosina 1994 - 2012**

Edellisessä luvussa kuvattiin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitys vuodesta 1994 vuoteen 2009. Siirrymme analyysissa nyt tutkimuksen ensimmäisen vaiheen toiseen osaan, jossa tarkastellaan ja kuvataan Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaa tulosohjauksen aikana. Analyysin pohjana käytetty dokumenttiaineisto kattaa henkilöstöpoliittisia asiakirjoja ja strategia-asia kirjoja tulosohjauksen alusta aina vuoteen 2012 saakka. Kuten edellisessä luvussa, myös tässä edetään yleisistä henkilöstöpoliittisista linjauksista kohti yksityiskohtaisempaa määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja opetus- ja tutkimushenkilöstöön kohdistuvaa henkilöstöpolitiikkaa.

Tulosohjauksen aikana Helsingin yliopisto on julkaissut kolme henkilöstöpoliittista ohjelmaa. Ensimmäinen ohjelma on julkaistu vuona 1996, toinen kymmenen vuotta myöhemmin ja linjasi henkilöstöpolitiikkaa vuosille 2007 – 2009. Kolmas, ja tutkimuksen tekohetkellä vielä voimassa oleva ohjelma, on tehty vuosille 2010 – 2012. Edellä mainittujen asiakirjojen lisäksi yliopiston strategiat sekä erilaiset henkilöstöpolitiikkaa koskevat päätökset ja ohjeet ovat linjanneet ja tarkentaneet yliopiston henkilöstöpoliittisia ohjelmia kyseisenä aikana.

Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikassa on nähtävissä yliopiston painottuminen erityisesti tutkimukseen ja tutkijankoulutukseen (Helsingin yliopiston strategia 2001 – 2003, Toimintakertomus 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007). Lisäksi Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehityksestä tulosohjauksen aikana voidaan todeta, että se on kehittynyt eriytyneestä, yliopiston tiedekuntien, erillislaitosten ja muiden yksiköiden erilaisuuden tunnustaneesta, henkilöstöpolitiikasta yhden työnantajan yhdeksi yhtenäiseksi henkilöstöpolitiikaksi.

Vuonna 1996 laaditussa henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa todetaan, että henkilöstöpolitiikkaan ja -hallintoon vaikuttavat olosuhteet vaihtelevat suuresti eri toimintayksiköissä. Täten yliopiston yhteisessä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa kirjatut henkilöstöpoliittiset periaatteet ovat vain suuntaa antavia. Tarkoituksena oli, että yhteiset periaatteet sopeutetaan ja konkretisoidaan eri henkilöstöryhmien ja toimintayksiköiden erityisoloihin. Tämä näkyi myös hallinnon organisoinnissa. Yliopisto halusi parantaa tiedekuntien ja laitosten edellytyksiä hoitaa hallintoaan ja henkilöstöasioita entistä itsenäisemmin ja hallinto hajautettiin yksiköihin. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 1996.) Seuraavassa, vuosille 2007 -2009 laaditussa henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa,

päätavoitteeksi nousivat yhteinen henkilöstöpolitiikka ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu huolimatta tehtävästä tai palkan rahoituslähteestä. Tämä näkyi myös yliopiston organisaation kehittämisessä, kun vuodesta 2004 siirryttiin palvelukeskusmalliin ja osa hallintoa keskitettiin kampuksittaisesti (kts. luku 3). Tavoitteet oli esitetty seuraavasti:

*"Helsingin yliopisto on yksi työnantaja, jonka henkilöstön muodostavat kaikki yliopistoon palvelussuhteessa olevat henkilöt riippumatta siitä, käytetäänkö palkanmaksuun budjettirahoitusta vai täydentävää rahoitusta. Henkilöstön yhdenvertainen kohtelu edellyttää, että kaikissa yliopiston yksiköissä noudatetaan yhteistä henkilöstöpolitiikkaa ja yhteistä palkkapolitiikkaa ja että henkilöstöhallintoa hoitavat siihen perehtyneet asiantuntijat yhteisten menettelytapojen mukaisesti." (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007 -2009.)*

*"Yliopisto toteuttaa hyvää ja henkilöstöryhmien suhteen tasa-arvoista henkilöstöpolitiikkaa siten, että yliopiston kuva hyvänä työnantajana vahvistuu." (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007 – 2009.)*

Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan tavoitteina olivat vuonna 1996 tehdyn ohjelman mukaan: pyrkiä hyvään tulokseen ja tehokkaaseen toimintaan kunnioittamalla tutkimuksen ja opetuksen vapautta ja järjestämällä mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen ja uralla etenemiseen; järjestää henkilöstölle mahdollisuus arvostusta ja tyydytystä tuottavaan ja työhalua ylläpitävään työhön; kehittää toimintaperiaatteita ja lisätä joustavuutta siten, että tuloksellisesta toiminnasta palkitaan sekä yksilö että ryhmätasolla; huolehtia työilmapiiristä, henkilöstön työolosuhteista, viihtyvyydestä ja turvallisuudesta; edistää yhteistoimintaa työyhteisöissä ja eri henkilöstöryhmien välillä yhteistyössä ammattijärjestöjen kanssa ja käyttäen hyväksi luottamushenkilöitä myönteisenä osana yliopiston henkilöstöpolitiikkaa; tarjota mahdollisuuksia täydennys- ja uudelleen kouluttautumiseen ammattitaidon ylläpitämiseksi ja uralla etenemiseksi sekä kehittää yliopiston toimintaa muuttamalla toiminnan rakenteita ja kohdentamalla uudelleen vaarantamatta perustehtäviä. Lisäksi tavoitteena oli edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa erityisesti kiinnittämällä huomiota siihen, miten henkilöstöön kohdistuvat toimet siihen vaikuttavat. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 1996).

Vuosien 2007 - 2009 henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa päätavoitteena Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikalle oli olla hyvä työnantaja, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, korkeatasoiseen johtamiskulttuuriin ja tehokkaaseen hallintoon. Yliopiston tavoitteena oli kehittää työyhteisöään innostavaksi, kannustavaksi ja palkitsevaksi työ- ja oppimisympäristöksi, jotta ihmisten luovuus pääsee esiin (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007 – 2009.) Itsenäisen yliopiston ensimmäinen henkilöstöpoliittinen ohjelma (vuosille 2010 – 2012) oli yksi yliopiston strategiaan sisältyvästä viidestä toimenpideohjelmasta. Henkilöstöpolitiikka jatkoi edellisen henkilöstöpoliittisen ohjelman strategista linjaa, jossa päätavoitteena oli yliopiston yhteinen henkilöstöpolitiikka:

*"Yliopisto kehittää edelleen työyhteisöään innostavaksi, kannustavaksi ja palkitsevaksi työ- ja oppimisympäristöksi, jotta ihmisten luovuus pääsee esiin ja toteuttaa hyvää ja henkilöstöryhmien suhteen tasa-arvoista henkilöstöpolitiikkaa. Yliopisto myös vahvistaa näkyvyyttään ja houkuttelevuuttaan hyvänä työnantajana sekä pyrkii turvaamaan kilpailukykynsä rekrytointitilanteissa niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin." (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 – 2012).*

Muita tavoitteita ja strategisia kehittämiskohteita vuosille 2010 - 2012 olivat: *akateemisen uran houkuttelevuus ja tohtorikoulutus, osaava henkilöstö ja hyvinvoiva työyhteisö, laadukas rekrytointi, opetus- ja tutkimushenkilöstön urakehitys, uusi johtamisjärjestelmä ja johtamisen edellytykset* (strategia 2010 – 2012, Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2012).

Lähes koko tulosohjauksen ajan Helsingin yliopiston strategisena linjauksena on ollut, että *kaikki opettajat tutkivat ja kaikki tutkijat opettavat*. Ensimmäisen kerran linjaus nousee esille jo 1990-luvun lopun asiakirjoissa ja esiintyy tasaisesti yliopiston strategioissa näihin päiviin saakka. Linjaus on merkittävä henkilöstöpolitiikan näkökulmasta, sillä sen perusteella opetushenkilöstöä ja tutkimushenkilöstöä ei voida erottaa toisistaan. Yliopisto puhuikin opetus- ja tutkimushenkilöstöstä. Ongelmalliseksi tavoitteen toteutumiselle on osittain noussut, että opetusviroissa olevien henkilöiden työaika ei tahdo riittää tutkimuksen tekoon ja toisaalta siinä, etteivät jotkut rahoittajat suhtaudu positiivisesti siihen, että projektissa tutkijana toimivat osallistuvat myös opetukseen. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007 – 2009.) Vuosien 2010 – 2012 strategian yhdeksi tavoitteeksi on asetettu, että kaikki ulkopuoliset rahoittajat ymmärtäisivät yliopiston linjauksen ja siten erilaiset rahoituslähteet ja -mahdollisuudet pystyttäisiin hyödyntämään nykyistä tehokkaammin.

Henkilöstöpolitiikassa erottuu myös johdonmukainen tavoite johtajuuden vahvistamiselle. Tämä linja on nähtävissä myös koko tulosohjauksen ajan, mutta painopisteet muuttuvat ajan kuluessa. Vuoden 1996 henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa esimiestehtävää kuvataan seuraavalla tavalla:

*"Esimiestehtävässä oleva vastaa henkilöstönsä tukemana yksikön toiminnan tuloksellisuudesta, tavoitteiden toteutumisesta, hyvinvoinnista ja työskentelyilmapiiristä. Jokaisen työntekijän oma panos, sen merkitys ja tavoitteet suhteessa yksikön tavoitteisiin sovitaan esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa. keskustelut antavat pohjaa toiminnan suunnitteluun sekä eri tasojen välisiin tulosneuvotteluihin." (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 1996)*

Johtamisen eri osa-alueisiin painottuvaa johtamiskoulutusta, esimiestaitojen koulutusta sekä työkykyä ylläpitävää toimintaa on järjestetty esimiestehtävissä oleville ja se onkin ollut joka vuosi henkilöstökoulutuksen yksi tärkeimmistä painoalueista. (Helsingin yliopiston strategia 2001 – 2003, Toimintakertomus 2001, 2002, 2003, 2004, 2005). Johtamisen edellytyksien parantamista pidetään tärkeänä, sillä johtamisessa painottuu henkilöstösuunnittelu ja osaavan henkilöstön palkkaaminen.

Paitsi johtamiskoulutuksella, on vaaleilla täytettävien johtotehtävien houkuttelevuutta pyritty lisäämään ja vahvistamaan kehittämällä uudenlaisia kannustimia ja selkiyttämällä johtamisen perustana olevia säädöksiä ja määräyksiä. (Helsingin yliopiston strategia 2004 -2006, Helsingin yliopiston strategia 2007-2009.)

Paitsi johtamisen kehittämistä, myös henkilöstön kehittäminen on ollut tärkeä henkilöstöpoliittinen tavoite Helsingin yliopistossa tulosohtauksen aikana. (Helsingin yliopiston strategia 2001 – 2003). Vuonna 2004 strategiaan nostettiin käsite hyvästä työnantajasta ja hyvästä työpaikasta. Keinot tämän käsityksen ylläpitämiseksi ovat monet ja strategiassa vuosille 2004 -2006 toimenpiteet eritellään seuraavasti:

*”Palkkausjärjestelmä uudistetaan kannustavaksi, määräaikaissuusia vähennetään, tasa-arvonäkökohdat otetaan huomioon kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa, luodaan hyvä työilmapiiri ja turvallinen työympäristö ja ongelmiin puututaan nopeasti. Henkilöstökoulutuksella ylläpidetään ja parannetaan koko henkilöstön osaamista ja tuetaan kampuspohjaisia hallinnonmuutoksia. Eläkkeellesiirtymisikä pidetään korkeana ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrä nykytasolla.” (Helsingin yliopiston strategia 2004 -2006)*

Muita laadullisia arvoja nousee esille siirryttäessä yhä uudempiin suunnitelmiin ja strategioihin. Vuosien 2004 ja 2005 toimintakertomuksessa todetaan, että Helsingin yliopisto kehittää työyhteisöään innostavaksi, kannustavaksi ja palkitsevaksi työympäristöksi, jotta ihmisten luovuus pääsee esiin. (Toimintakertomus 2004, 2005). Muita tavoitteita ja kehittämiskohteita on esimerkiksi laadukas työyhteisö, johon sisältyy henkilöstön hyvinvointi, johtaminen ja hallinto, laadunvarmistus, tutkimuksen ja opetuksen kansainvälistäminen, opiskelijoiden ohjaus sekä innovaatiojärjestelmän kehittäminen (Toimintakertomus 2006). Samansuuntaiset tavoitelauseet esiintyvät myös seuraavissa suunnittelu- ja strategia-asiakirjoissa. (kts. esim. Helsingin yliopiston strategia 2007-2009).

Henkilöstösuunnittelun merkitys näyttää kasvaneen. Myös Helsingin yliopistossa tullessa tulosohtauksen ajassa eteenpäin. Henkilöstösuunnittelu muuttui systemaattisemmaksi 2000-luvun alussa kun yliopiston konsistori edellytti tiedekunnilta henkilöstösuunnitelman laatimista ja hyväksymistä. Yksiköiden laatiman henkilöstösuunnitelman pohjana oli paitsi valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka, myös yliopiston yhteiset henkilöstöpoliittiset linjaukset. Yksikön henkilöstösuunnitelma laadittiin näiden lisäksi huomioimalla yksikön koko toiminta ja sen tavoitteet. Käytännön henkilöstösuunnittelu tapahtui siis laitoksissa ja muissa yksiköissä. Vuoden 2000 ohjeen mukaan yksikön henkilöstösuunnitelmassa yliopiston henkilöstöpoliittiset tavoitteet tulee konkretisoida, jolloin ne antavat sisältöä yliopiston henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan.

Suunnitelmiin tuli kirjata periaatteet siitä, millaisella henkilöstöllä ja millaisin keinoin yksikön tehtävät parhaiten toteutuvat. (Ohje henkilöstösuunnitelman laatimiseen 1999, Helsingin yliopiston strategia 2001 – 2003). Vuodesta 2004 henkilöstösuunnittelu kytkettiin tiiviimmin muuhun toiminnan suunnitteluun, kuten talous- ja tilasuunnitteluun. (Helsingin yliopiston strategia 2004 - 2006).

Henkilöstösuunnittelun merkitys kasvoi ehkä jopa merkityksellisemmäksi yliopistojen irtauduttua valtionhallinnosta. Helsingin yliopistossa vuosille 2010 - 2012 tehty henkilöstöpoliittinen ohjelma edellyttääkin henkilöstösuunnitelman olevan useamman vuoden tähtäimellä tehty yksikön strategisia linjauksia tukeva suunnitelma. Henkilöstösuunnitelman toteutumista edellytetään myös seurattavan vuosittain. Henkilöstösuunnitelmassa tulee huomioida myös mahdollisuudet vakinaistaa määräaikaista henkilöstöä. Henkilöstöpolitiikan mukaisesti pyrkimyksenä on myös lisäämään erityisesti budjettivaroin palkatun opetus- ja tutkimushenkilöstön määrää tavoitteena opiskelija-opettajasuhdeluvun parantaminen sekä ottaa huomioon yliopiston tavoite parantaa nuorten tutkijoiden uralla etenemistä. Myös kansainvälistymisen tavoitteet ja keinot tulee sisällyttää henkilöstösuunnitelmaan. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2012.)

Henkilöstöpolitiikkaan on viime vuosina heijastunut myös taloudellinen niukkuus. Henkilöstökustannukset ovat yliopiston suurin menoerä, joten on luonnollista että *säästöjä* pyritään löytämään mm. tältä alueelta. Helsingin yliopiston ohjeen mukaan mahdolliset kustannussäästöt ja henkilöstön vähennykset on tarkoitus toteuttaa ennen kaikkea ennakoivan henkilöstösuunnittelun ja harkitun rekrytointitoiminnan avulla. Yksikön talousvastuullisen johtajan vastuuta rekrytoinneissa painotetaan vahvasti, myös täydentävän rahoituksen osalta. (Henkilöstökustannusten hallinta ja hyvä henkilöstöpolitiikka 2011.)

Tiukka taloudellinen tilanne on johtanut siihen, että Helsingin yliopisto joutui ottamaan rekrytointikiellon käyttöön syksyllä 2012. Tavoitteena on, että henkilöstövähennykset toteutetaan luonnollisen poistuman kautta ja ettei lomautuksiin tai irtisanomisiin tarvitsisi edetä. Rekrytointikielto koskee muuta kuin opetus- ja tutkimuspuolen tehtäviä, mutta tämän henkilöstön osalta voidaan tarvittaessa harkita tiedekunnan sisäistä rekrytointikieltoa, joka toteutetaan dekaanin päätöksellä. (Rekrytointikiellon käyttöön ottaminen 2012).

## **6.2 Määräaikaisten palvelussuhteiden sääntely Helsingin yliopistossa**

Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikassa on kiinnitetty huomiota määräaikaisiin palvelussuhteisiin koko tulosohjauksen ajan, mutta politiikan painopiste on muuttunut selkeäsi

tiukempaan suuntaan 2000-luvun aikana. Mielenkiintoisen taitekohdan henkilöstöpolitiikkaan tuo myös yliopistojen oikeudellisen aseman muutos vuoden 2010 alussa.

Määräaikaista palvelussuhteita on Helsingin yliopistossa pidetty poikkeuksellisenä menettelynä koko tulosohjauksen ajan. Jo 1996-vuoden henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa on todettu, että *pysyvissä ja pysyväisluonteisissa tehtävissä ei käytetä määräaikaista palvelussuhdetta* ja että, *yliopisto huolehtii henkilöstön palvelussuhteen jatkuvuudesta mahdollisuuksiensa mukaan*. Lisäksi ohjelmassa todetaan, että *lyhyitä nimityksiä virkasuhteeseen sijaisuuden tai väliaikaisen hoidon vuoksi vältetään*, ellei kyseessä ole henkilökiertoon liittyvä työkokemuksen ja osaamisen laajentaminen. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 1996.)

Vuonna 1999 yliopisto ohjeisti virkasuhteen ja työsopimussuhteen käytöstä. Viesti oli selkeästi jatkumo Valtiovarainministeriön vuonna 1998 (VM26/01/98) lähettämään ohjeeseen määräajaksi nimittämisestä. Ohjeen viesti oli selkeä suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin: Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen on tarkoitettu väliaikaiseksi järjestelyksi, pois lukien tietenkin tehtävät, jotka aina täytetään (asetuksen yms. perusteella) määräajaksi. (Palvelussuhteen lajit ja niiden käyttö ja kesto Helsingin yliopistossa 1999).

Helsingin yliopistonkin henkilöstöpolitiikassa on tapahtunut selkeä muutos kiinnostuksessa määräaikaista palvelussuhteita kohtaan vuosina 2003 - 2004. Vuonna 2003 Valtiovarainministeriön kirje virastoille määräaikaista palvelussuhteista (VM 48/321/2003) edellytti, että virastot laativat virasto- ja/tai hallinnonalakohtainen toimenpidesuunnitelman määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi vuoden 2003 loppuun mennessä. Tämän lisäksi edellytettiin, että virastoissa tehdään tapauskohtainen tarkastelu uusien määräaikaisten palvelussuhteiden solmimisen tai jatkamisen yhteydessä sekä kaikkien määräaikaisten palvelussuhteiden osalta viraston toiminnan suunnitteluun liittyen vuoden 2004 huhtikuun loppuun mennessä. Helsingin yliopistossa lähetettiin tiedekunnille, erillisille laitoksille ja hallintoviraston yksiköille ohjeistus Valtiovarainministeriön kirjeen johdosta (HY 1224/021/2003) toimenpiteiden aloittamiseksi. Valtiovarainministeriön edellyttämä raportti määräaikaista palvelussuhteista, niiden vakinaistamisesta ja muista toimenpiteistä (HY 1249/12/2005) toimitettiin Valtiovarainministeriöön myöhemmin vuonna 2005. Vakinaistettujen tehtävien määräksi ilmoitetaan selvityksessä 381.

Vastaaminen valtionhallinnon henkilöstöpolitiikkaan määräaikaisten palvelussuhteiden osalta on yliopistojen näkökulmasta haasteellista ja se näkyy selkeästi aineistossa. Valtiovarainministeriöön vuonna 2005 toimitetussa selvityksessä kritisoidaan vahvasti painetta vakinaistamiseen. Erityisesti kritiikki kohdistuu virkamieslain ehtoihin, joiden mukaan tehtävät oli laitettava avoimeen hakuun,

jolloin aikaisemmin tehtävää määräaikaaisesti hoitanut ei välttämättä pärjää haussa. Samassa selvityksessä Helsingin yliopisto ilmoittaa, ettei ei ole ottanut käyttöön tutkijoiden vakinaistamista ottamalla heitä toistaiseksi voimassa olevaan työsopimussuhteeseen kuten joissain muissa yliopistoissa oli toimittu. Lisäksi perusteluina määräaikaistamiseen tuodaan myös esille virkarakenteessa olevat tehtävät, jotka täytetään aina määräaikaisesti. Oman haasteensa määräaikaistamiseen vastaamiseen tuo myös tosiasia, että päätöksenteko rekrytointipäätöksissä oli delegoitu tiedekunnille ja yksiköiden johtajille ja osittain tämän vuoksi Helsingin yliopistolla ei ollut yhtä toimenpidesuunnitelmaa määräaikaisten palvelussuhteiden vakinaistamiseksi. (HY 1249/12/2005.)

Helsingin yliopiston sisäiset ohjeet koskien määräaikaista palvelussuhteita ovat olleet hyvin pitkälle valtionhallinnon ohjeiden kaltaisia. Yliopiston ohjeissa on painotettu *määräaikaisuuden perusteen tärkeyttä*, ja on ohjeistettu, että *palvelussuhde tulee tehdä koko projektin keston ajaksi*. Perättäisten lyhyiden palvelussuhteiden sijasta tulisi pyrkiä yhteen mahdollisimman pitkään jaksoon eikä rahoituslähteen muuttuminen saa myöskään katkaista palvelussuhdetta. Vuonna 2005 laadituissa ohjeissa todetaan myös, että *alle vuoden mittaisista palvelussuhteista suositellaan käytettäväksi ainoastaan poikkeustapauksissa*. (HY 631/07/2005.) 2000-luvun puolivälin jälkeen määräaikaistamiskäytännössä ryhdyttiin kiinnittämään huomiota myös rekrytoinnin merkitykseen. Vuosille 2007 – 2009 tehdyn henkilöstöpoliittisen ohjelman yhtenä tavoitteena onkin mahdollistaa, että yliopistoon saadaan paras mahdollinen henkilöstö, joten rekrytointia pidetään hyvin merkityksellisenä ja tärkeänä keinona valita paras henkilöstö yliopiston palvelukseen – myös määräaikaistamissuhteissa. (kts. esim. rehtorin päätös 015/2008).

Tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi näkyvät henkilöstöpoliittisissa asiakirjoissa edelleen selkeästi kun tullaan 2000 -luvun loppu puolelle. Esimerkiksi vuosille 2007 – 2009 tehdyssä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa todetaan seuraavasti:

*”Asetetaan tavoitteeksi määräaikaisten palvelussuhteiden osuuden pienentäminen ja määrä aikaisuuksien mahdollisimman pitkä kesto kertaluontoisesti. Huomioidaan se seikka, että opetus- ja tutkimustehtävissä erityisesti jatko-opiskeluvaiheessa ja post doc -vaiheessa määräaikaisuus on normaali tilanne ja tilastoidaan erikseen määräaikaisuus muun henkilöstön osalta. Projekteissa annetaan tutkimustehtäviä tekeville palvelussuhde koko projektin keston ajaksi.”* (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007 – 2009.)

Vuotta 2008 pidetään Helsingin yliopistossa henkilöstöpoliittisen ohjelman toimeenpanossa erityisesti ”määräaikaisuuden teema-vuotena”. Vuoden aikana henkilöstöhallinnon asiantuntijat kävivät kaikissa tiedekunnissa ja muissa yksiköissä kouluttamassa johtoa ja esimiehiä



määräaikaaisuusien oikeaan käyttöön. Tämän lisäksi työnantajan edustajat kävivät yhdessä pääluottamusmiesten kanssa raporteilta läpi kaikki yliopiston määräaikaiset palvelussuhteet tapauskohtaisesti. Näiden toimenpiteiden seurauksena Helsingin yliopistossa vakinaistettiin tai tehtiin päätös tulevasta vakinaistamisesta lähes 200 palvelussuhteen osalta. (Toimintakertomus 2008.) Samana vuonna rehtori teki uuden päätöksen määräaikaisten palvelussuhteiden käytöstä (rehtorin päätös 015/2008). Päätöksessä otetaan voimakkaasti kantaa tarpeettomien määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön:

*”Vaikka määräaikaisuus on tyypillistä tietyissä yliopistotehtävissä, sitä käytetään myös tarpeettomasti ja ilman lain tarkoittamaa perustetta. Samoin palvelussuhteita annetaan luvattoman lyhyinä jaksoina. Tällainen käytäntö ei ole yliopiston hyvän henkilöstöpolitiikan, eikä aina myöskään lain mukaista. Se myös heikentää yliopiston kilpailukykyä rekrytointitilanteissa sekä aiheuttaa hallinnollista tehottomuutta ja asianomaiselle yksikölle vakavan taloudellisen riskin mahdollisissa riitatilanteissa.”*

Määräaikaisten palvelussuhteiden käytöstä linjattiin, että:

- määräaikaisuuden syy aina on ilmoitettava
- virkamies on aina nimitettävä virkasuhteeseen koko määräaikaisuuden perusteen ajaksi.
- Helsingin yliopistossa edellytetään aina kirjallisen työsopimuksen tekemistä.
- Määräaikainen työ on oltava joko määrällisesti tai ajallisesti rajattavissa. Palvelussuhde tulisi antaa koko projektin kestolle, mikäli se suinkin on mahdollista. (rehtorin päätös 015/2008.)

Lisäksi päätöksessä selkiinnytettiin projektitutkijoiden asemaa:

*”Projektitutkija, joka ei ole suorittanut tohtorin tutkintoa, voidaan työn luonteen perusteella ottaa vain yhteen projektiin määräaikaiseen palvelussuhteeseen ja pääsääntönä on palvelussuhde, joka kestää koko projektin. Jos tällainen maisteritason henkilö, joka ei aiokaan suorittaa tohtorin tutkintoa ja tätä kautta edetä yliopistollisella uralla neliportaisen mallin mukaisesti, halutaan kuitenkin esim. poikkeuksellisen erikoisosaamisen takia palkata toistuvasti perittäisiin projekteihin, katsotaan työ pysyväksi ja henkilö on näin ollen syytä ottaa pysyvään palvelussuhteeseen.”* (rehtorin päätös 015/2008)

### **6.2.1 Määräaikaiset palvelussuhteet uudessa yliopistossa**

Yliopistouudistuksen jälkeen, vuosille 2010 – 2012 tehdyssä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa määräaikaisiin palvelussuhteisiin kiinnitetään huomiota siinä missä ennen yliopistouudistustakin. Tavoitteena on edelleen määräaikaisten palvelussuhteiden osuuden pienentäminen ja määräaikaaisuusien mahdollisimman pitkä kesto kertaluontoisesti. Määräaikaiset palvelussuhteet on ryhdytty yliopistouudistuksen myötä tilastoimaan erikseen opetus- ja tutkimuspuolen tehtävien ja muiden tehtävien osalta. Uudenlaisessa tilastointitavassa otetaan huomioon se, että opetus- ja

tutkimuspuolella tohtorikoulutettavilla ja post doc -vaiheessa olevilla tutkijatohtoreilla määräaikaisuus on säännönmukainen tilanne. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2012.)

Vuoden 2011 lopussa laadittiin uusi ohje määräaikaisten palvelussuhteiden käytöstä Helsingin yliopistossa. Ohjeen mukaan Helsingin yliopistossa hyvään henkilöstöpolitiikkaan kuuluu, että:

- Toimitaan suunnitelmallisesti ja huolellisesti määräaikaisen henkilöstön palkkaamisessa.
- Määräaikaiselle palvelussuhteelle tulee aina olla hyväksyttävä peruste
- Työsuhteiden tarpeetonta ketjuttamista vältetään
- Lähtökohtana on, että määräaikainen palvelussuhde todella päättyy määräajan päättyessä, eikä haeta keinoja jatkaa palvelussuhdetta uudella määräaikaaisuudella.
- Määräaikaisen työsuhteen vähimmäiskesto on vuosi, ellei ole erityisiä perusteita poiketa tästä. Alle vuoden työsuhteiden käytöstä luopuminen johtaa siihen, että täydentävän rahoituksen tulee olla riittävän suuri, jotta se kannattaa ottaa vastaan.
- Avustava henkilöstö otetaan pääsääntöisesti pysyvään työsuhteeseen. Täydentävällä rahoituksella ei palkata määräaikaiseen työsuhteeseen sellaista opetus- ja tutkimushenkilöstöä avustavaa henkilöstöä, joka voi siirtyä projektista toiseen katkoitta. (Henkilöstökustannusten hallinta ja hyvä henkilöstöpolitiikka 1.12.2011.)

Helsingin yliopistossa linjaus alle vuoden määräaikaisten palvelussuhteiden välttämisestä on tietoinen linjaus, jolla tavoitellaan sitä, ettei yliopistoon sijoitu henkilöitä, joilla ei todennäköisesti ole tulevaisuutta yliopistossa. (Henkilöstökustannusten hallinta ja hyvä henkilöstöpolitiikka 1.12.2011.) Linjaus pakottaa myös pohtimaan, minkä suuruinen täydentävän rahoituksen hankkeen tulee olla, jotta sen vastaanottaminen kannattaa.

### **6.3 Tutkijanuran kehittäminen osana Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaa**

Luvussa 5.3 käsiteltiin valtionhallinnon henkilöstöpoliittista ohjausta yliopistoille tutkijanuran kehittämisen näkökulmasta. Tässä vaiheessa analyysiä tarkastellaan Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaa suhteessa opetus- ja tutkimusvirkojen rakenteeseen ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin tutkijanuran kehittämisen näkökulmasta tulosohjauksen aikana.

Helsingin yliopisto on muuttanut opetus- ja tutkimushenkilöstön virkarakennetta tulosohjauksen aikana kahdesti. Ensimmäinen virkarakenneuudistuksen valmistelu käynnistyi 1990-luvun puolivälissä virkojen nimitysoikeuden siirryttyä virastoille ja toteutui vuonna 1999. Toinen mittava opetus- ja tutkimushenkilöstön virkarakenteen uudistus toteutui vuonna 2007 kun yliopisto otti käyttöön opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportaisen virkarakenteen. Opetus- ja

tutkimushenkilöstön tehtävärakennetta on kehitetty edelleen toki tämän jälkeenkin. Suurimpana muutoksena voidaan mainita vuonna 2010 käyttöön otettu vakinaistamispolku (tenure track) -järjestelmä.

Vuonna 1999 voimaan tulleen virkarakenneuudistuksen lähtökohtana oli yliopiston perustehtävien, opetuksen ja tutkimuksen, tarpeiden parempi huomioiminen. Uudistuksen periaatelinjaukset koskivat yliopiston opettajan- ja tutkijanuran yhdistämistä, opetushenkilöstön kelpoisuuden nostamista tohtoritasolle, mahdollisuuksien parantamista entistä parempaan uralla etenemiseen, jatko-opiskeluvirkojen tehtävien selkiyttämistä ja virkanimikkeiden vähentämistä. Kehittämisen taustalla oli myös konsistorin aikaisemmin päättämä periaate siitä, että kaikki opettajat tutkivat ja kaikki tutkijat osallistuvat opetukseen. Uudistuksessa tavoiteltiin selkeää ja joustavaa virkarakennetta, jossa nimikkeitä on suhteellisen vähän ja jousto on mahdollinen nimikkeiden sisällä (Virkarakennetyöryhmän mietintö 1999). Uudistuksen jälkeen opetus- ja tutkimusvirkojen rakenne koostui kolmesta virkakategoriasta: tutkijankoulutusviroista, keskikategorian viroista ja professorin viroista. Käytettäviä nimikkeitä olivat assistentti, tohtoriassistentti, kliininen opettaja, yliopistonlehtori ja professori. Virkarakenneuudistuksen myötä luovuttiin apulaisprofessorin nimikkeestä sekä päätoimisten dosenttien viroista. (Päivitetyt ohjeet uuden opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän soveltamisesta 2000, Opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän kehittäminen -kooste 1999, Virkarakennetyöryhmän mietintö 1999, Helsingin yliopiston strategia 2001 – 2003.)

Toinen virkarakenneuudistus sai alkusysäyksensä vuonna 2005, jolloin Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto lähetti kirjeen yliopistoihin liittyen opetus- ja tutkimushenkilöstön virkarakenteeseen. Kun rehtorien neuvosto julkisti tammikuussa 2005 ehdotuksen yliopistojen tutkimus- ja opetuspuolella käytettävistä viroista ja niiden sijoittumisesta eri tasoille, laati opetusministeriön asettama tutkijanuratyöryhmä oman esityksensä vuonna 2006 (OPM 2006:13). Molemmissa ehdotuksissa sijoitettiin opetus- ja tutkimusvirat neljälle tasolle, siten, että ensimmäisellä tasolla ovat tohtorikoulutettavat, toisella tasolla post doc -vaiheessa olevat, kolmannella portaalla kokeneet opettajat ja tutkijat ja neljännellä portaalla professorit ja heihin rinnastuvat tutkimusjohtajat. (Suomen rehtorien neuvosto 2005.)

Henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuosille 2007 – 2009 nostettiin virkarakenneuudistuksen valmistelu ja käyttöönotto tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Virkarakenteen kehittämiseksi linjattiin ohjelmassa seuraavat toimenpiteet:

- Valmistellaan ohjeet opetus- ja tutkimuspuolella käytettävistä virka tyypeistä ja nimikkeistä soveltaen valtakunnallisia linjauksia Helsingin yliopiston tarpeiden mukaisesti siten, että virat ja tehtävät sijoittuvat neljälle tasolle.
- Pidetään kiinni jo aikaisemmin hyväksytystä strategisesta linjauksesta, jonka mukaan Helsingin yliopistossa kaikki opettajat tutkivat ja kaikki tutkijat opettavat. Ulotetaan tämä periaate koskemaan käytännössä myös täydentävän rahoituksen turvin palkattuja tutkijoita ja jatko-opiskelijoita.
- Hyväksytään periaate, jonka mukaan tohtorikoulutettavan ja tutkijatohtorin virat täytetään aina määräajaksi, pääsääntöisesti 3 – 5 vuodeksi.
- Kannustetaan opetus- ja tutkimushenkilöstöä kansainväliseen liikkuvuuteen ja huomioidaan tämä myös virkoja täytettäessä. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007 – 2009.)

Vuoden 2007 alusta uusi neliportainen opetus- ja tutkimus henkilöstön virkarakenne ja sen edellyttämät nimikkeet otettiin käyttöön. Käyttöönoton jälkeen on opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportaista virkarakennetta täydennetty, täsmennetty ja nimikkeiden käyttöön on annettu tarkentavia ohjeita. Vuonna 2012 neliportainen virkarakenne on Helsingin yliopistossa toteutettu seuraavasti:

#### 1. porras:

Nimikkeinä käytetään tutkimusavustajan, opetusavustajan ja tohtorikoulutettavan nimikkeitä. Tutkimusavustaja ja opetusavustaja ovat perustutkintoa suorittavia opiskelijoita ja heidät palkataan aina määräajaksi. Tohtorikoulutettava on jatko-opintoja tekevä henkilö. Myös erikoistuva lääkäri/ hammaslääkäri/ eläinlääkäri sijoittuu tehtävärakenteessa ensimmäiselle portaalle.

Aikaisemmin ensimmäisen portaan nimikkeisiin sisältyi myös projektitutkija, jota käytettiin perustutkinnon suorittaneesta henkilöstä, joka työskentelee tutkijana projektissa ilman, että työ suoraan liittyy joko-opintoihin. Projektitutkijan tehtävä kuitenkin poistettiin neliportaisesta mallista, sillä tehtävään ei ole liittynyt väitöskirjan tekemistä ja jatko-opintoja. Tällä perusteella yliopisto on linjannut, että tällaisia tehtäviä ei ole tarkoituksenmukaista sijoittaa opetus- ja tutkimushenkilöstön puolelle. Vuonna 2012 maaliskuussa annetun ohjeen mukaan maisteritasoisen henkilön palkkaaminen tutkimusprojektiin voidaan tehdä sijoittamalla henkilö

muun henkilöstön kategoriaan ja käyttämällä niihin tarkoitettuja nimikkeitä kuten koordinaattori, projektkoordinaattori, projektisuunnittelija, yms.

## 2. porras:

Toisella portaalla on ns. post doc -vaiheen, eli heti tohtorin tutkinnon suorittamisen jälkeisen vaiheen tehtävät. Nimikkeinä toisella portaalla ovat tutkijatohtori ja yliopisto-opettaja. Tutkijatohtoria käytetään nimikkeenä rahoituslähteestä huolimatta ja tehtävä on määräaikainen. Yliopisto-opettaja on opetuspainotteinen tehtävä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneelle. Yliopisto-opettajan tehtävä on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassaoleva.

Yliopisto-opettajan nimikkeen käyttöä täsmennettiin omalla ohjeella vuonna 2010. Ohjeen mukaan opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportaisen mallin tarkoitus on, että siinä edetään tohtorikoulutettavasta tohtorin tutkinnon suorittamisen jälkeen ylemmille portaille. Siten yliopisto-opettajan nimikettä pidetään neliportaisessa järjestelmässä poikkeuksellisenä. Helsingin yliopisto on myös linjannut, että tieteellinen tutkimus ja opetustoiminta liittyvät läheisesti yhteen, kaikki tutkivat ja kaikki opettavat ja se että akateemisissa tehtävissä kelpoisuusvaatimuksena on tohtorin tutkinto. Yliopisto-opettajan nimikkeen käyttöä voidaan näin ollen käyttää vain aloilla, jotka ovat hyvin opetuspainotteisia tai käytännönläheisiä ja joihin ei liity tutkimuksen tekemistä.

## 3. porras:

Kolmannen portaan tehtävissä käytetään nimikkeitä: yliopistonlehtori, kliininen opettaja, yliopistotutkija, vanhempi tutkija, tutkimuskoordinaattori ja intendentti. Intendentin nimike lisättiin malliin vuonna 2012. Kaikkiin kolmannen portaan tehtäviin on kelpoisuusehtona tohtorin tutkinto. Tavoitteena kolmannella portaalla on pysyvä palvelussuhde tai mahdollisimman pitkä määräaikainen palvelussuhde, jos tehtäviä hoidetaan projekteissa. Myös yliopistotutkija voi olla määräaikainen.

Vuonna 2010 kolmannelle portaalalle lisättiin tenure track –järjestelmän käyttöön oton myötä apulaisprofessorin nimike. Nimikettä käytetään ainoastaan tenure track -järjestelmän määräaikaisissa tehtävissä.

## 4. porras:

Neljännän portaan tehtävien nimikkeinä käytetään professoria ja tutkimusjohtajaa. Myöhemmin neljännelle portaalalle lisättiin myös yli-intendentin nimike.

Neliportaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön virkarakenteen käyttöönoton myötä luovuttiin muiden kuin järjestelmän mukaisten nimikkeiden käytöstä. (Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöä koskevia periaatteita ja neliportainen malli 2012.)

Merkittävä henkilöstöpoliittinen linjaus, joka nousee esille vuosille 2010 – 2012 tehdyssä strategiassa on, ettei kaikkia yliopistosta valmistuneita tohtoreita ei edes yritetä työllistää yliopistoon tutkijanuran portaille. Strategiassa vuosille 2010 – 2012 todetaan, että tohtorikoulutettavien mahdollisuuksia sijoittua valmistumisen jälkeen yliopiston ulkopuolisiin tehtäviin edistetään ja lupaavien tutkijatohtorien itsenäistymistä tuetaan. Rekrytoitaessa tohtorikoulutettavia otetaan huomioon kunkin alan tutkintotarve ja tutkinnon suorittaneiden mahdollisuudet työllistyä koulutustaan vastaaviin tehtäviin. Jatko-opintoja harkitseville selvitetään uramahdollisuudet. (Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2012, Strategia 2010 – 2012.)

Edellä on kuvattu Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön virkarakenteen kehitystä tulosoikeuden aikana. Molempia uudistuksia voidaan pitää tutkijanuran kehittämisen näkökulmasta olennaisina ja oikeasuuntaisina. Ensimmäisessä virkarakenneuudistuksessa tehtävä rakenne jäsenyi kolmeportaiseksi, jossa akateemisen tutkijanuran vaiheet ovat jo näkyvissä. Vuonna 2007 käyttöön otettu neliportainen virkarakenne vastaa opetusministeriön esittämää tutkijanuran rakennetta ja huomioitavaa on, että se otettiin Helsingin yliopistossa käyttöön jo ennen Tutkijanurantyöryhmän loppuraportin ilmestymistä vuonna 2008.

### **6.3.1 Tenure track -järjestelmä osana tutkijanuraa Helsingin yliopistossa**

Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuosille 2010 - 2012 ja yliopiston tavoiteohjelmassa hyväksyttiin periaate, jonka mukaan yliopistossa otetaan käyttöön opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportaiseen uramalliin perustuva vakinaistamispolku (tenure track) -järjestelmä. Helsingin yliopiston hallitus teki 22.4.2010 päätöksen opetus- ja tutkimushenkilöstö vakinaistamispolun (tenure track) -järjestelmän käyttöön otosta ja se perustettiin näin ollen normaali rekrytointimenetelmän ohkeen.

Järjestelmän tarkoitus on rekrytoida huippulahjakkaita tutkijoita yliopistoon. Tenure track -järjestelmän periaate on, että henkilö palkataan määräaikaiseen työsuhteeseen, jonka kuluessa hänen työskentelyään seurataan ja jota arvioidaan palvelussuhteen solmimisen yhteydessä määritellyin kriteerein. Menestyminen arvioinnissa johtaa uuteen määräaikaiseen työsuhteeseen ja päämääränä on vakinaistuminen professorin tehtävään. Ensimmäisessä vaiheessa, syksyllä 2010, kansainväliseen hakuun ilmoitettiin 14 apulaisprofessorin paikkaa. (Toimintakertomus 2010.)

Järjestelmää muutettiin vuonna 2012 rehtorin tekemällä päätöksellä. Päätöksen mukaisesti vakinaistamispöytäkirjalle voidaan valita henkilö, jonka tohtorin tutkinnon suorittamisesta on kulunut maksimissaan 10 vuotta.

## 6.4 Yhteenveto

Edellä on dokumenttiaineiston analyysin kautta nostettu esille Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehityslinjaukset 1990 -luvulta vuoteen 2012 saakka. Henkilöstöpoliittiset linjaukset on kuvattu yleisistä henkilöstöpoliittisista linjauksista kohti yksityiskohtaisempaa, tutkimuksen kohteena olevaa politiikkaa suhteessa opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Taulukkoon 4 on koottu Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan pääasiakirjat ja -linjaukset vuosina 1994 – 2009. Tutkimuksessa on huomioitu myös linjaukset ja periaatepäätökset, jotka ovat olleet voimassa tulosohjauksen tullessa voimaan.

Luvussa 5 kuvattiin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä yleisellä tasolla ja tarkemmin määräaikaisten palvelussuhteiden ja tutkijanuran kehittämisen näkökulmasta. Samassa luvussa kuvattiin myös valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen ohjauksen toteutusta ja todettiin sen tapahtuvan a) säädösohjauksen, esim. virkoihin liittyvän normiohjauksen kautta; b) tulosohjauksen kautta sekä c) uraan liittyvän ohjauksen kautta. Taulukossa 4 on koottuna Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan päälinjaukset tulosohjauksen aikana. Taulukkoa tarkastelemalla voidaan todeta, että Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehitys on edennyt valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehityslinjojen suunnassa sekä yleisten linjausten osalta että tutkijanuraan liittyvien linjausten osalta.

Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvä henkilöstöpolitiikka on aineiston analyysin perusteella ollut Helsingin yliopistossa hyvin systemaattista ja selkeää. Määräaikaisiin palvelussuhteisiin kiinnitettiin huomiota jo 1990 -luvulla, mutta systemaattinen yliopiston oma ohjaus lisääntyi ja täsmentyi 2003 -vuoden jälkeen. Vaikka yliopiston määräaikaiset palvelussuhteet eivät täysin ole poistettavissa, on Helsingin yliopisto pyrkinyt henkilöstöpoliittisilla ohjeilla ja linjauksilla vähentämään turhia määräaikaisia palvelussuhteita ja pidentämään niiden kestoja. Myös tutkijanuran kehittämisen näkökulmasta Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka on vastannut valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen ohjauksen tavoitteisiin. Seuraavassa luvussa edetään tutkimuksen toiseen vaiheeseen, jossa tarkoituksena on kuvailla henkilöstöpolitiikan toteutumista palvelussuhteiden tasolla.

Taulukko 4. Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan päälinjaukset tulosohjauksen aikana

HY asiakirja	Tavoitteet ja linjaukset
Henkilöstöpoliittinen ohjelma (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksiköiden erityisyyden salliminen, yliopiston linjaukset vain suuntaa antavia</li> <li>- Pyrkimys hyvään tulokseen ja tehokkaaseen toimintaan kunnioittamalla tutkimuksen ja opetuksen vapautta, järjestää henkilöstölle mahdollisuus arvostusta ja tyydytystä tuottavaan ja työhalua ylläpitävään työhön, palkitseminen tuloksellisesta toiminnasta, huolehtia työilmapiiristä, henkilöstön työolosuhteista, viihtyvyydestä ja turvallisuudesta, edistää yhteistoimintaa työyhteisöissä, tarjota mahdollisuuksia täydennys- ja uudelleen kouluttautumiseen, edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa</li> <li>- Pysyväisluonteisissa tehtävissä ei käytetä määräaikaista palvelussuhdetta</li> </ul>
Konsistorin päätös virkarakenneuudistuksesta, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteena opettajan- ja tutkijanuran yhdistäminen, opetushenkilöstön kelpoisuuden nostaminen tohtoritasolle, mahdollisuuksien parantaminen entistä parempaan uralla etenemiseen, jatko-opiskeluvirkojen tehtävien selkiyttäminen ja virkanimikkeiden vähentäminen</li> </ul>
Konsistorin ohje henkilöstösuunnitelman laadintaan, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edellytys yksikkökohtaisen henkilöstösuunnitelman laadintaan. Käytännön henkilöstösuunnittelu tapahtui laitoksissa ja muissa yksiköissä.</li> </ul>
Strategia vuosille 2004 – 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteena hyvä työnantajapolitiikka, hyvä työpaikka, palkkausjärjestelmän uudistaminen kannustavaksi, määräaikaisten vähentäminen, tasa-arvonäkökohtien huomioiminen kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa, hyvän työilmapiirin ja turvallisen työympäristön luominen, osaamisen lisääminen koulutuksen avulla.</li> </ul>
Rehtorin päätös määräaikaisten palvelussuhteiden käytöstä Helsingin yliopistossa (rehtorin päätös 015/2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periaatteet määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön: määräaikaisuuden syy on ilmoitettava, virkamies on aina nimitettävä virkasuhteeseen koko määräaikaisuuden perusteen ajaksi, kirjallisen työsopimuksen tekeminen, määräaikainen työ on oltava joko määrällisesti tai ajallisesti rajattavissa ja palvelussuhde tulisi antaa koko projektin kestolle</li> <li>- projektitutkijoiden aseman selkeyttäminen</li> </ul>
Henkilöstöpoliittinen ohjelma vuosille 2007 – 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteinen henkilöstöpolitiikka ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu huolimatta tehtävästä tai palkan rahoituslähteestä, päätavoitteena olla hyvä työnantaja, virkarakenneuudistuksen valmistelu ja käyttöönotto tärkeäksi kehittämiskohteeksi</li> <li>- Määräaikaisten palvelussuhteiden osuuden pienentäminen ja määrä aikaisuuksien mahdollisimman pitkä kesto</li> </ul>
Henkilöstöpoliittinen ohjelma vuosille 2010 – 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päätavoitteena oli yliopiston yhteinen henkilöstöpolitiikka</li> <li>- Muita tavoitteita ja strategisia kehittämiskohteita oli akateemisen uran houkuttelevuus ja tohtorikoulutus, osaava henkilöstö ja hyvinvoiva työyhteisö, laadukas rekrytointi, opetus- ja tutkimushenkilöstön urakehitys, uusi johtamisjärjestelmä ja johtamisen edellytykset</li> <li>- Tenure track järjestelmän käyttöön otto</li> </ul>
Henkilöstökustannusten hallinta ja hyvä henkilöstöpolitiikka 2011.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linjaukset henkilöstöpolitiikasta määräaikaisten palvelussuhteiden käytössä: toimitaan suunnitelmallisesti ja huolellisesti määräaikaisen henkilöstön palkkaamisessa, määräaikaiselle palvelussuhteelle tulee aina olla hyväksyttävä peruste, työsuhteiden tarpeetonta ketjuttamista vältetään, lähtökohtana on, että määräaikainen palvelussuhde päättyy määräajan päättyessä, määräaikaisen työsuhteen vähimmäiskesto on lähtökohtaisesti vuosi, avustava henkilöstö otetaan pääsääntöisesti pysyvään työsuhteeseen.</li> </ul>



## **7 MÄÄRÄAIKAISET PALVELUSSUHTEET HELSINGIN YLIOPISTOSSA**

Tässä vaiheessa siirrytään tutkimuksen toisen vaiheen analyysiin. Tarkastelun kohteena ovat Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaiset palvelussuhteet ja niissä tapahtunut muutos vuosina 2003 - 2011. Tarkasteluajanjakson valinta on perusteltu luvussa 4.

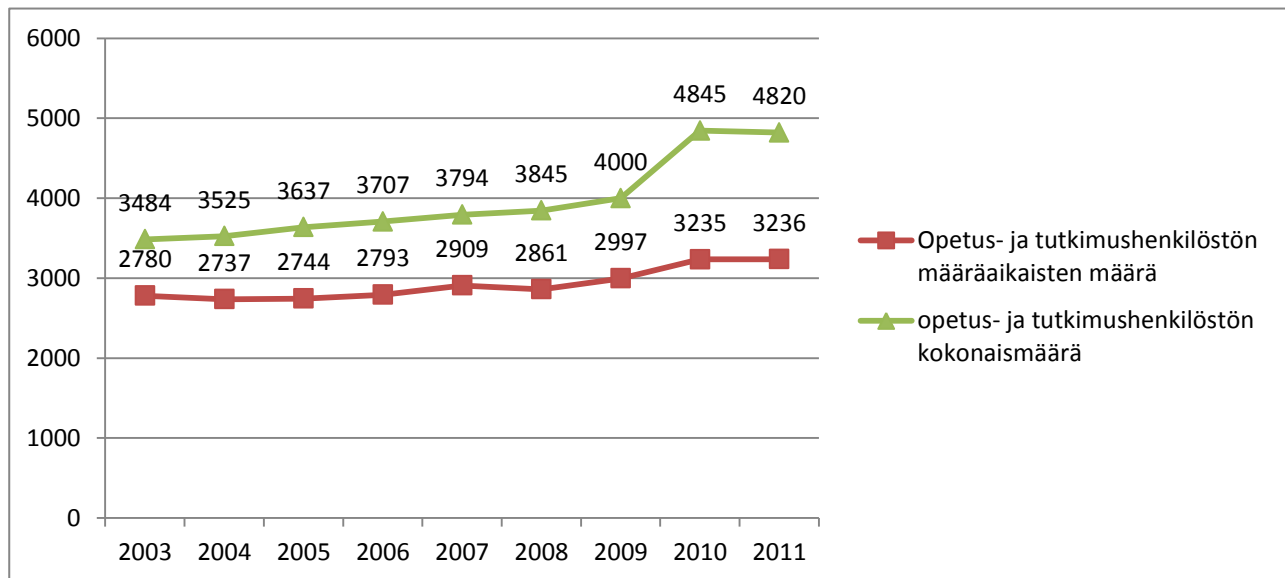
Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista palvelussuhteista koostuvaa tilastoaineistoa voidaan tarkastella käytettyjen nimikkeiden ja henkilöstöryhmäjaottelun kautta, palvelussuhteiden keston, sukupuoli- ja ikäjakautuman, osa-aikaisuuden sekä määräaikaisuuden perusteen kautta. Analyysin tarkoituksena on kuvata vuosien 2003 - 2011 välillä tapahtunutta muutosta tai kehitystä suhteessa edellä mainittuihin muuttujiin. Aineiston analysointi etenee siten, että ensin yleisesti kuvataan Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden rakennetta ja määrää. Seuraavassa vaiheessa tuloksia tarkastellaan eri henkilöstöryhmien kautta. Kolmantena tulososassa tarkastellaan määräaikaisten palvelussuhteiden kestoa eri muuttujien kautta ja neljäntenä määräaikaisuuden perustetta.

### **7.1 Määräaikainen opetus- ja tutkimushenkilöstö**

Tilastoaineiston analyysi aloitetaan tarkastelemalla Helsingin yliopiston määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön palvelussuhteiden määrää ja siinä tapahtunutta muutosta vuosina 2003 – 2011. Kuviossa 6 on kuvattu opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden lukumäärällinen kehitys vuodesta 2003 vuoteen 2011. Samaan kuvioon on vertailun vuoksi liitetty Helsingin yliopiston toimintakertomuksista kerätyt tiedot opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaislukumäärän kehityksestä. Lukuja tarkastellessa on kuitenkin tärkeää huomioda, että tutkimuksen tilastoaineisto kattaa kaikki vuoden aikana voimassa olleet määräaikaiset palvelussuhteet ja että Helsingin yliopiston oma raportointi tehdään vuoden lopussa voimassaolevien palvelussuhteiden lukumäärän perusteella. Tästä syystä luvut eivät ole vertailukelpoisia.

Kuviota 6 tarkastellessa voidaan huomata, että Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaiset palvelussuhteiden määrässä on tutkimuksen tarkasteluajana tapahtunut noin 450 lisäys. Käytännössä lisäys on tapahtunut vuoden 2006 jälkeen, sillä vuodesta 2003 vuoteen 2006 määräaikaisten palvelussuhteiden lukumäärä pysyi lähes samana. Vertailukuvaajana oleva koko yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön lukumäärä käyttäytyy hyvin samalla tavoin kuin

tutkimusaineiston mukainen määräaikaisten palvelussuhteiden määrän kehitys. Vaikka luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, voidaan kuitenkin todeta että määräaikaisten palvelussuhteiden osuus kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön palvelussuhteista on pysytellyt lähes samana koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson ajan.



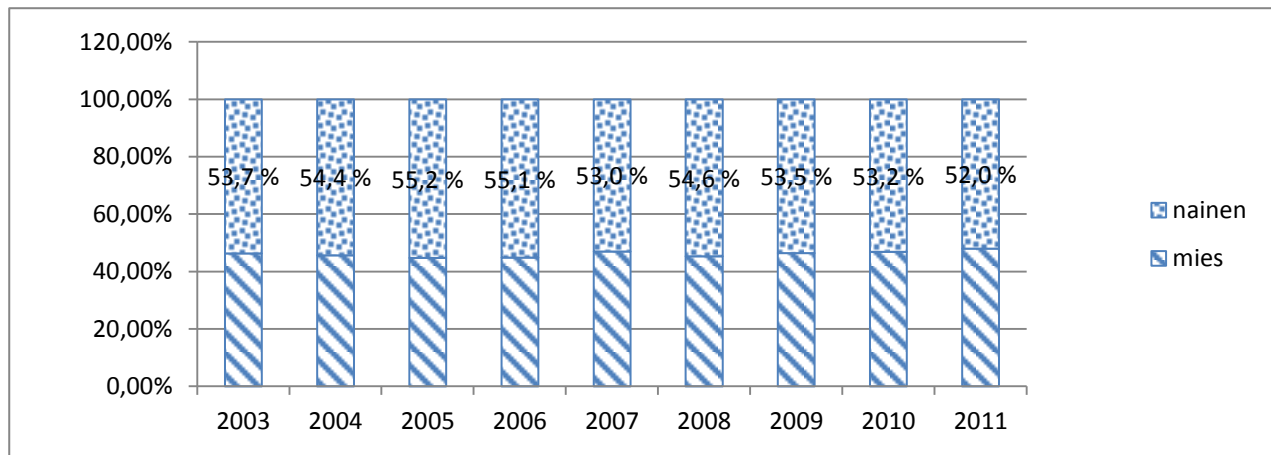
Kuvio 6. Opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaismäärän ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrällinen kehitys 2003 – 2011.

Vuonna 2010 Helsingin yliopiston henkilöstömäärässä tapahtui huomattava kasvu. Suurelta osin henkilöstömäärän kasvu voidaan perustella akatemian tutkijoiden ja -professoreiden siirtymisellä Helsingin yliopiston palvelukseen sekä Helsingin yliopistojen rahastojen henkilöstön siirtymisen Helsingin yliopiston palvelukseen (vrt. luku 3). Määräaikaisen henkilöstön osalta muutos ei ole ollut yhtä huomattava kuin koko opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa tapahtunut lisäys, vaan vuosina 2010 ja 2011 näyttäisi määräaikaisten palvelussuhteiden määrä hiukan laskeneen suhteessa vakinaiseen henkilöstöön. Tähän voi olla syynä pidempi määräaikaisten palvelussuhteiden kesto, joka suoraan vaikuttaa palvelussuhteiden määrään vähentävästi (kts. kuvio 6.)

### Sukupuolijakauma

Kuviossa 7 on kuvattu määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön sukupuolijakauma vuosina 2003 – 2011. Määräajaksi nimitettyjen sukupuolijakauma on pysytellyt koko tarkasteluajanjakson ajan naisvaltaisena. Vuosina 2003 – 2011 naisia olikin määräaikaisesta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä keskimäärin 53,8 %. Vuonna 2003 naisia oli opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista palvelussuhteista 53,7 % ja vuonna 2011 naisten osuus oli 52 %. Eniten naisia oli

opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista työntekijöistä vuosina 2005 (55,3 %) ja 2006 (55,1 %). Kaikista Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvista oli naisia vuonna 2003 49,8 % ja vuonna 2010 50,6% (toimintakertomukset 2003, 2010). Tästä päätellen voidaan todeta, että määräaikaissa palvelussuhteissa naisia on suhteellisesti enemmän kuin toistaiseksi voimassaolevissa palvelussuhteissa. Vuoden 2010 toimintakertomuksen mukaan naisia on vähiten 4. portaalla tehtävissä (vain 26%), mutta muilla portailla portaita enemmän kuin miehiä, 1. portaat 56 %, 2. portaat 54 % ja 3. portaat 51 %.



Kuvio 7. Määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön sukupuolijakauma vuosina 2003 - 2011

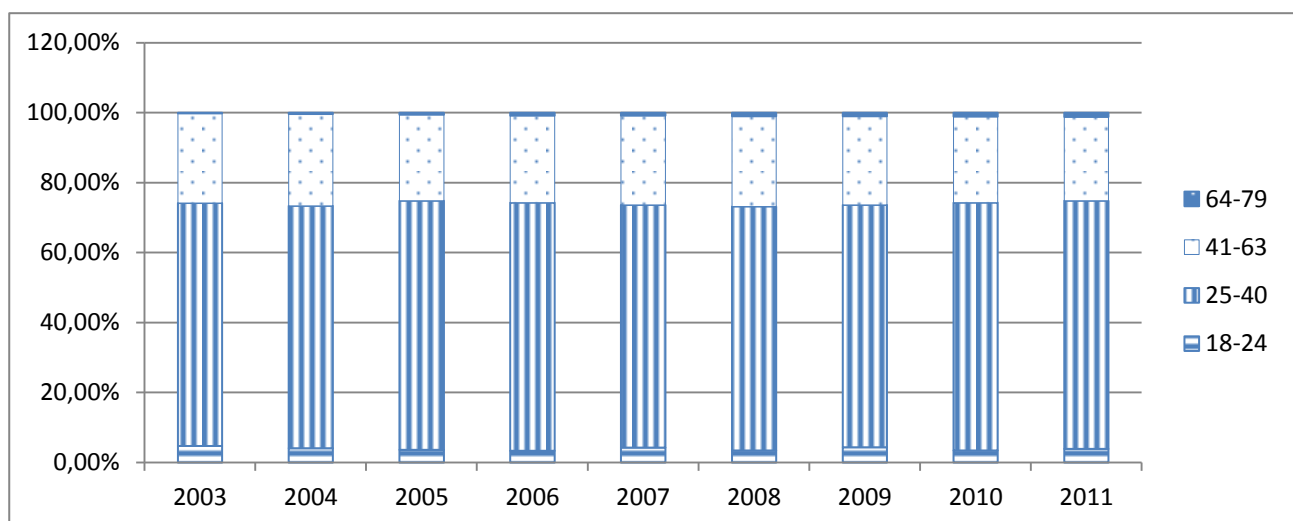
### Ikäjakauma

Jatketaan aineiston analyysiä määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön ikäjakauman tarkasteluun ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin vuosina 2003 - 2011. Ikäjakaumaa on tarkasteltu aineistoon muodostetun ikäluokan -muuttujan kautta. Muuttuja muodostettiin luokittelemalla syntymävuoden perusteella laskettu ikä -muuttuja neljään luokkaan. Luokat muodostettiin tarkastelemalla ikäjakaumaa ja sen käyttäytymistä. Muodostetut ikäluokat olivat: alle 25 -vuotiaat, 25 – 40 -vuotiaat, 41 – 63 -vuotiaat sekä yli 63 -vuotiaat.

Kuviossa 8 on kuvattu vuosittain ikäluokkien osuus kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista palvelussuhteista. Tarkasteltaessa määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstössä tapahtunutta kehitystä, voidaan todeta että suurin osa määräaikaissa palvelussuhteissa olevia ovat 25 - 40 -vuotiaita. Vuosina 2003 – 2011 keskimäärin 70,1 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaissa palvelussuhteissa olevista oli iältään 25 - 40 -vuotiaita. Vuosittainen vaihtelu on hyvin pientä 69,3 % (2004, 2009) ja 71,2 % (2005) välillä. Ikäluokkaan 25 – 40 -vuotiaat kuuluvien iän mediaani oli 31 vuotta tutkimuksen tarkasteluajanjakson alusta vuoteen 2009 saakka. Vuosina 2010 ja 2011 ikäluokan keski-ikä, eli mediaani oli 32 vuotta.

Määräaikaisten palvelussuhteiden määrä laskee huomattavasti kun ylitetään 40-vuoden rajapyykki. Vuosina 2003 – 2011 määräaikaisessa palvelussuhteessa olevista 25,2 % oli 40 - 63 -vuotiaita. Vuosittainen vaihtelu tämän ikäluokan sisällä oli myös suhteellisen pientä, ollen 24,0 % (2011) ja 26,2 % (2004) välissä. Mediaani tässä ikäluokassa oli koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson 47 vuotta.

Kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista työntekijöistä alle 25 -vuotiaita oli vuosina 2003 – 2011 keskimäärin 3,9 %. Vuosittainen vaihtelu tapahtui 3,4 % ja 4,7 % välillä. Yli 64-vuotiaiden työntekijöiden osuus määräaikaisesta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä on pieni koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson, mutta määrä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2003 vuoteen 2011 saakka. Vuonna 2003 yli 64-vuotiaita oli vain 0,2 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista palvelussuhteista, mutta vuonna 2011 yli 64 -vuotiaiden osuus määräaikaisista oli jo 1,2 %. Tarkasteltava ikäluokka on ainoa neljästä, jossa on tapahtunut vuosittain edennyt samansuuntaista muutosta koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson.

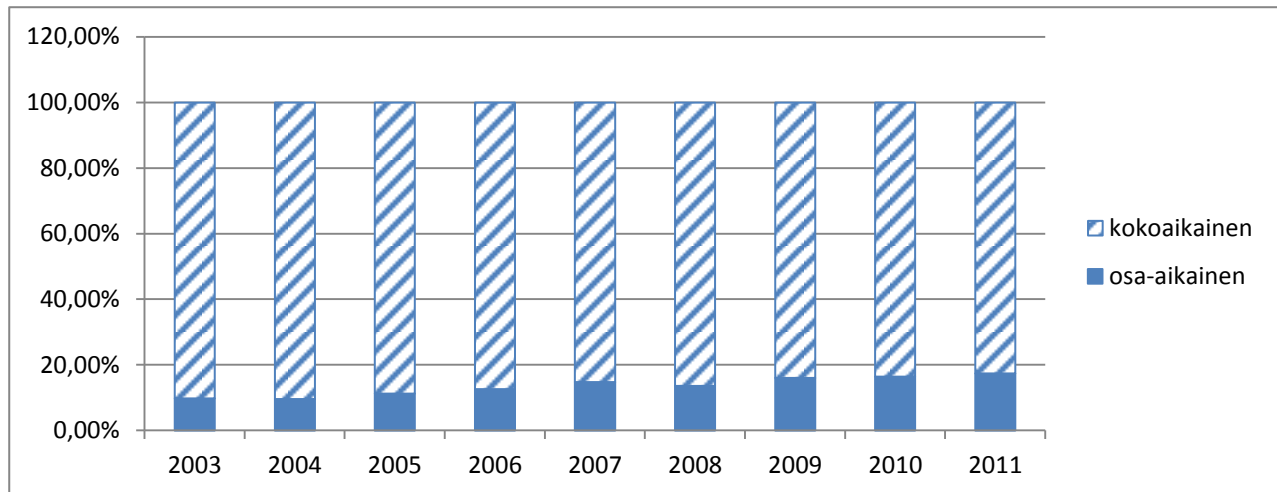


Kuvio 8. Määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön ikäjakauma vuosina 2003 – 2011

### Osa-aikaisuus

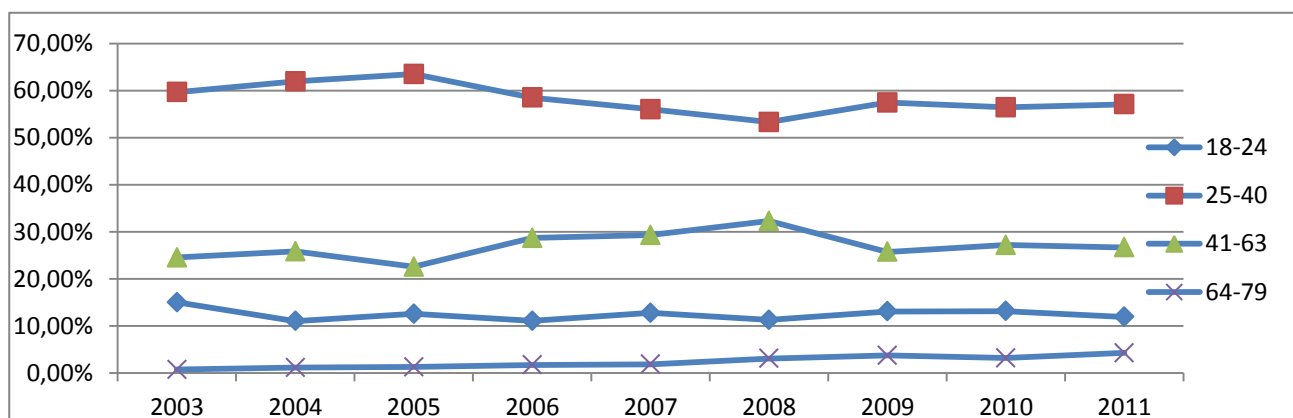
Tarkastellaan seuraavaksi määräaikaisissa palvelussuhteissa tapahtunutta muutosta suhteessa osa-aikaiseen työskentelyyn. Kuviossa 9 on kuvattu osa-aikaisen ja kokoaikaisen henkilöstön suhteelliset osuudet kaikista määräaikaisista palvelussuhteista vuosina 2003 - 2011. Kuviosta voidaan huomata, että pääosa määräaikaisessa palvelussuhteessa olevista työntekijöistä työskentelee kokoaikaisesti. Vuosina 2003 – 2011 osa-aikaisesti työskenteli keskimäärin vain 13,7 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista työntekijöistä. Kuviota tarkastelemalla voidaan myös huomata, että osa-aikainen työskentely on yleistynyt tultaessa vuodesta 2003 vuoteen 2011.

Vuonna 2003 vain 9,8 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaaisessa palvelussuhteessa olevista työskenteli osa-aikaisesti, mutta vuonna 2011 osa-aikaisten työntekijöiden osuus määräaikaaisesta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä oli kasvanut selkeästi, ollen 17,4 %.



Kuvio 9. Osa-aikaisen työn määrä opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaaisissa palvelussuhteissa vuosina 2003 - 2011

Tarkastellaan osa-aikaista työtä vielä hiukan tarkemmin, suhteessa määräaikaaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön ikäjakaumaan. Kuviossa 10 on esitetty osa-aikaisten työntekijöiden jakaantuminen eri ikäluokkiin. Kuviota tarkasteltaessa voidaan todeta, että kaikissa neljässä ikäluokassa osa-aikaisen työskentelyn osuus on kasvanut tultaessa vuodesta 2003 vuoteen 2011. Huomattavinta kasvu on ollut 25 - 40 -vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa. Vuonna 2008 on nähtävissä notkahdus osa-aikaisen työn määrän kasvussa, mutta vuodesta 2009 lähtien kasvu taas jatkuu.



Kuvio 10: Osa-aikaisen työskentelyn määrä eri ikäluokissa vuosina 2003 - 2011

## 7.2. Opetus- ja tutkimushenkilöstön virkarakenteen kehitys määrääkäsissa palvelussuhteissa

Tässä vaiheessa analyysia ryhdytään tarkastelemaan määrääkäsia palvelussuhteita tarkemmin eri henkilöstöryhmien kautta. Helsingin yliopisto sijoittaa henkilötietojärjestelmässään opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtävät nimikkeiden perusteella eri henkilöstöryhmiin. Opetus- ja tutkimushenkilöstö jaetaan pääasiassa *neljälle tehtäväportaalalle*, mutta näiden lisäksi tutkimuksen tarkasteluajanjaksona, vuosina 2003 – 2011, käytössä ovat tai ovat olleet myös henkilöstöryhmät: *hallintohenkilöstö, muu henkilöstö, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstö*. Vuoden 2010 toimintakertomuksessa todetaan, että muut kuin neliportaisen virkarakenteen mukaiset henkilöstöryhmät ja niihin sijoitetut nimikkeet ovat poistuvia nimikkeitä. Tutkimuksen tarkasteluajanjaksona on kuitenkin huomattavissa huomattavaa muutosta eri henkilöstöryhmien käytössä sekä niihin sijoitettujen nimikkeiden osalta mutta myös niihin sijoitetun määrääkäsien henkilöstön määrässä. Lisäksi aikaisemmin tutkimuksessa todettiin, että valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen ohjauksen yksi muoto on uraan liittyvä ohjaus, joten myös tästä syystä henkilöstörakenteessa tapahtunut kehitystä ja / tai muutosta on mielenkiintoista tarkastella osana tätä tutkimusta.

Taulukoissa 5 ja 6 on kuvattu määrääkäsiet palvelussuhteet henkilöstöryhmittäin sekä niihin sisältyvät nimikkeet ja määrääkäsien henkilöstön lukumäärät vuosittain. Taulukossa 5 on esitetty neljän tehtäväportaan nimikkeet ja taulukossa 6 muiden henkilöstöryhmien nimikkeet. Analyysi keskittyy henkilöstöryhmien tarkastelussa suurelta osin taulukossa 5 oleviin neliportaisen virkarakenteen henkilöstöryhmiin ja muiden henkilöstöryhmien osalta tarkastelu on pinnallisempaa, tarkemmin on tarkasteltu ainoastaan tutkimusavustajan nimikettä.

Taulukko 5. Opetus- ja tutkimushenkilöstöryhmät ja nimikkeet vuosina 2003 – 2011, osa 1

NIMIKKEET	VUOSI								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>1. porras</b>	<b>529</b>	<b>502</b>	<b>522</b>	<b>625</b>	<b>1192</b>	<b>1332</b>	<b>1403</b>	<b>1820</b>	<b>1794</b>
assistentti	165	134	126	114	107	52	41	27	8
erikoist. eläinlääkäri					3			14	12
erikoist. hammaslääkäri				1	1			1	1
erikoistuva lääkäri				3	3	2	3	4	2
opetusavustaja								5	7
projektitutkija				7	233	218	197	186	159
tohtorikoulutettava			9	44	630	933	1089	1266	1284
tutkijakoulutettava	364	368	387	456	215	127	71	22	6
tutkimusavustaja							2	295	315
<b>2. porras</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>120</b>	<b>152</b>	<b>335</b>	<b>494</b>	<b>578</b>	<b>714</b>	<b>744</b>
opettaja	11	2	4	2	3				
tohtoriassistentti	8	14	13	15	15	10	4	1	
tutkijatohtori	83	87	103	135	289	434	527	625	671
yliopisto-opettaja					28	50	47	88	73
<b>3. porras</b>	<b>1587</b>	<b>1627</b>	<b>1627</b>	<b>1542</b>	<b>881</b>	<b>575</b>	<b>501</b>	<b>536</b>	<b>512</b>
akatemiaturkija								73	88
apulaisprofessori									1
erikoistutkija	25	20	15	12	9	2	1	1	1
intendentti	4	3	4	3	3	1	2	2	4
johtava tutkija	3	7	9	10	7	1	1		
klininen opettaja	28	34	32	37	42	45	58	54	40
lehtori	101	103	89	86	72	63	41	20	21
ryhmänjohtaja	4	6	12	13	11	7	6	1	
tutkija	1226	1259	1274	1167	420	101	28	5	
tutkimuskoordinaattori					18	25	22	20	27
tutkimuspäällikkö	2	2	1	1	1	1	1	1	1
vanhempi tutkija	5	9	10	16	24	36	45	45	61
yliaassistentti	23	16	11	8	5	1	1		
yliopistonlehtori	166	168	167	185	195	197	191	190	149
yliopistotutkija			3	4	74	95	104	124	119
<b>4. porras</b>	<b>164</b>	<b>159</b>	<b>143</b>	<b>156</b>	<b>161</b>	<b>166</b>	<b>164</b>	<b>149</b>	<b>168</b>
akatemiaprofessori								4	3
henk. ylim professori	1	1	1						
professori	128	124	108	114	112	111	103	103	109
tutkimusjohtaja	9	11	12	15	30	32	44	41	56
varttunut tutkija	25	23	22	27	18	21	15		
yli-intendentti	1				1	2	2	1	
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2382</b>	<b>2391</b>	<b>2412</b>	<b>2475</b>	<b>2569</b>	<b>2567</b>	<b>2646</b>	<b>3219</b>	<b>3218</b>

Taulukko 6. Opetus- ja tutkimushenkilöstöryhmät ja nimikkeet vuosina 2003 – 2011, osa 2

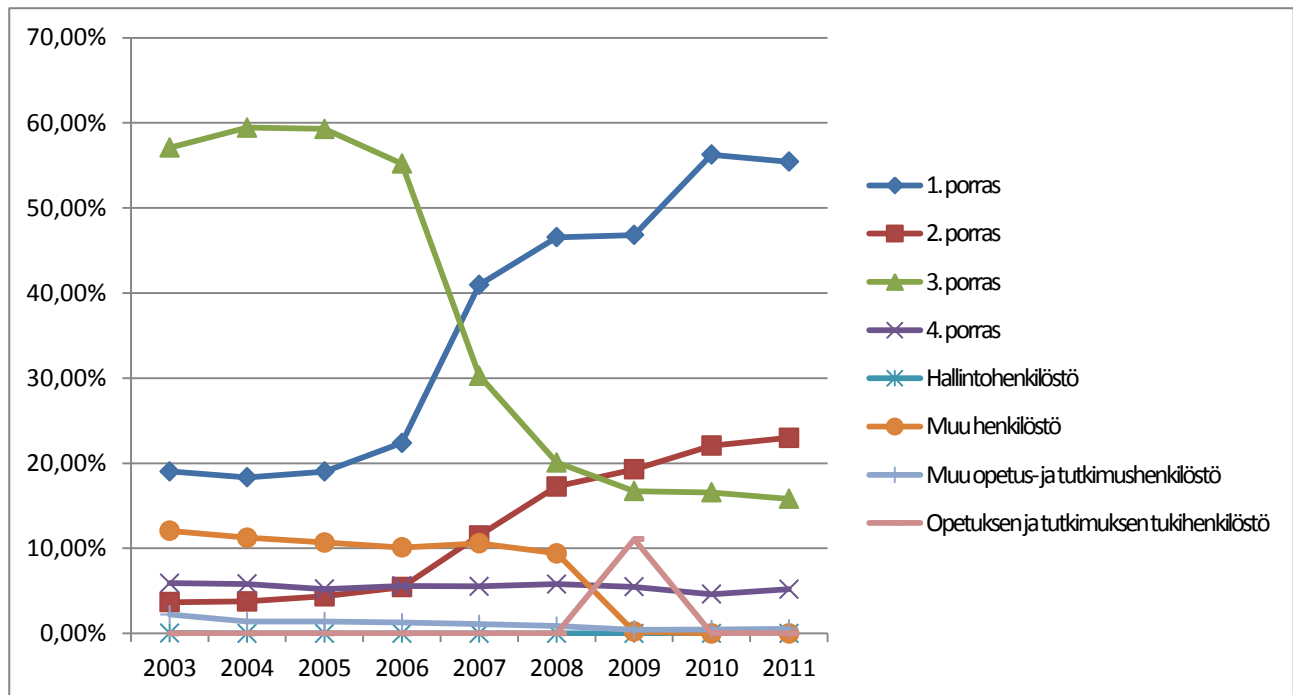
	VUOSI								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>NIMIKKEET</b>									
<b>Hallintohenkilöstö</b>	<b>1</b>								
tutkimusavustaja	1								
<b>Muu henkilöstö</b>	<b>335</b>	<b>308</b>	<b>293</b>	<b>282</b>	<b>308</b>	<b>269</b>	<b>6</b>		
erikoistuva eläinlääkäri						7	5		
erikoistuva lääkäri							1		
opetusavustaja					4	4			
tutkija	1	3							
tutkimusavustaja	334	305	293	282	304	258			
<b>Muu opetus- ja tutkimushenkilöstö</b>	<b>62</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
päätoiminen tuntiopettaja	27	27	31	29	27	22	10	11	16
tuntiopettaja									2
tuntiopettaja, päätoiminen	31	10	8	6	5	2	1	1	
yhteinen tuntiopettaja	4	1		1		1	2	3	
<b>Opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstö</b>							<b>332</b>	<b>1</b>	
erikoistuva eläinlääkäri							8		
opetusavustaja							1		
tutkimusavustaja							323	1	
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>398</b>	<b>346</b>	<b>332</b>	<b>318</b>	<b>340</b>	<b>294</b>	<b>351</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

Aloitetaan virkarakenteessa tutkimuksen tarkasteluajanjaksona tapahtuneen kehityksen tarkastelu ensin nimikkeistä. Kuten taulukoista 5 ja 6 voidaan huomata, on Helsingin yliopistossa ollut vuosina 2003 – 2011 käytössä huomattava määrä opetus- ja tutkimushenkilöstön nimikkeitä. Yleisenä huomiona voidaan myös todeta, että käytössä olevat nimikkeet ovat siirtyneet lähes kaikki neliportaisen virkarakenteen henkilöstöryhmiin. Eniten nimikkeitä on 3. portaalla (15kpl), joista viime vuosina aktiivisessa käytössä oli seitsemän nimikettä. Vähiten nimikkeitä sijoittuu 2. portaalle (neljä). Kuten taulukoita tarkastelemalla voidaan huomata, on eri nimikkeitä eri vuosina sijoitettu eri henkilöstöryhmiin ja näin ollen sama nimike voi esiintyä useassa eri ryhmässä. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen tarkasteluajanjaksona Helsingin yliopiston henkilöstöryhmittely on muuttunut ja hakenut tällä hetkellä käytössä olevaa muotoaan.

Kuviossa 11 on kuvattu määräaikaisten palvelussuhteiden määrät henkilöstöryhmittäin ja määrissä tapahtunut muutos vuosien 2003 - 2011 välillä. Neljälle tehtäväportaalalle (1. – 4. porras) sijoitettujen määräaikaisten palvelussuhteiden määrät vaihtelevat vuosittain. Huomattavin muutos määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön kohdalla on tapahtunut 3. portaan määräaikaisten tehtävien voimakkaalla vähenemisellä vuoden 2006 jälkeen (ka 2003 - 2006 57,8 %). Vastaavasti merkittävä muutos on tapahtunut 1. portaalle sijoitettujen määräaikaisten työntekijöiden määrän kasvulla vuodesta 2006 jälkeen, ollen vuonna 2011 55,4 % kaikista määräaikaisista. Toiseen portaan



tehtävissä sen sijaan voidaan nähdä lievää nousua vuodesta 2007 lähtien. Vuonna 2006 2. portaalle sijoittui 5,4 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista palvelusuhteista ja vuonna 2011 suhteellinen osuus oli noussut huomattavasti, ollen 23 %. 4. portaalle on sijoittunut keskimäärin 5,4 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista palvelusuhteista. Vuosittainen vaihtelu on pientä ollen 5,9% ja 4,6 % välillä. 4. portaan tehtävissä olevien määräaikaisten palvelusuhteiden osuus kaikista määräaikaista palvelusuhteista on pysytellyt suhteellisen vakiona koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson (kts. kuvio 11).



Kuvio 11. Määräaikaisten palvelusuhteiden suhteellisen määrän kehitys eri henkilöstöryhmissä vuosina 2003 – 2011

Kuviota 11 tarkastelemalla voidaan nostaa esille, että hallintohenkilöstön sekä muun opetus- ja tutkimushenkilöstön ryhmään on vuosina 2003 – 2011 sijoitettu vain hyvin pieni osa koko Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista palvelusuhteista. Hallintohenkilöstö -ryhmän suhteellisen osuuden keskiarvo on 0 % ja muu opetus- ja tutkimushenkilöstö -ryhmän suhteellisen osuuden keskiarvo 1,1 % kun tarkastellaan koko tutkimuksen ajanjaksoa. Muun henkilöstön ryhmään sen sijaan on vuosina 2003 – 2008 sijoittunut 10,7 % määräaikaista palvelusuhteista, jonka jälkeen henkilöstöryhmän käyttö käytännössä poistui kokonaan. Opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstön ryhmään on sijoitettu määräaikaista henkilöstöä vain vuonna 2009 (11,1 %), jolloin tutkimusavustajan nimike sijoitettiin kyseiseen henkilöstöryhmään. Yliopiston tavoite poistaa käytöstä muut kuin neliportaisen tutkijanuran nimikkeet (kts. toimintakertomus 2010, 2011) näyttää siten toteutuvan myös solmituissa

palvelussuhteissa, sillä muissa henkilöstöryhmissä oli vuonna 2011 vain 0,6 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista palvelussuhteista (kts. kuvio 11).

Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin neliportaisen virkarakenteen henkilöstöryhmiä portaittain. Ensimmäisen portaan tarkastelun yhteydessä tarkastellaan myös tarvittavalta osin neljän muun kuin neliportaisen virkarakenteen henkilöstöryhmissä tapahtunutta muutosta.

### **7.2.1 Ensimmäinen tehtäväporras ja muut henkilöstöryhmät**

Opetus- ja tutkimushenkilöstön 1. portaan tehtäviksi sijoittuvat nimikkeet assistentti, erikoistuva eläinlääkäri, erikoistuva hammaslääkäri, erikoistuva lääkäri, opetusavustaja, projektitutkija, tohtorikoulutettava, tutkijakoulutettava sekä tutkimusavustaja (kts. taulukko 5). Tälle portaalle sijoitetut määräaikaisten palvelussuhteiden ovat lisääntyneet voimakkaasti tullessa vuodesta 2003 (n= 529) vuoteen 2011 (n= 1794). Neljään muuhun tässä yhteydessä tarkasteltavaan henkilöstöryhmään ovat tutkimuksen tarkasteluajanjaksona kuuluneet tutkimusavustaja, erikoistuva eläinlääkäri, erikoistuva lääkäri, opetusavustaja, tutkija, tutkimusavustaja, päätoiminen tuntiopettaja, sekä tuntiopettaja. Kuten taulukosta 5 voidaan huomata, suuri osa edellä mainituista nimikkeistä on tutkimuksen tarkasteluajanjaksona siirretty neliportaisen tehtävärakenteen 1. portaan henkilöstöryhmään. Ainoastaan päätoiminen tuntiopettaja ja tuntiopettaja -nimikkeet ovat viime vuosina sijoitettuna muuhun henkilöstöryhmään. Muihin henkilöstöryhmiin sijoitettujen määräaikaisten palvelussuhteiden määrä on laskenut voimakkaasti tullessa vuodesta 2003 (n= 398) vuoteen 2011 (n= 18).

Ensimmäiselle tehtäväportalle on sijoitettu vuosina 2003 – 2011 nimikkeet: assistentti, erikoistuva eläinlääkäri, -hammaslääkäri, -lääkäri, opetusavustaja, projektitutkija, tohtorikoulutettava, tutkijakoulutettava sekä tutkimusavustaja. Tälle tehtäväportalle sijoitettujen määräaikaisten palvelussuhteiden määrä on lisääntynyt merkittävästi tullessa kohti vuotta 2011 (n= 1794). Vielä vuonna 2006 ensimmäiselle portaalle sijoitettuja määräaikaisten palvelussuhteiden oli 625, kun vuonna 2007 niitä oli 1192. Osa kasvusta voidaan selittää muiden kuin neliportaisen tehtävärakenteen henkilöstöryhmien käytön voimakkaalla vähenemisellä, mutta myös tiettyjen nimikkeiden käytön voimakkaalla lisäämisellä.

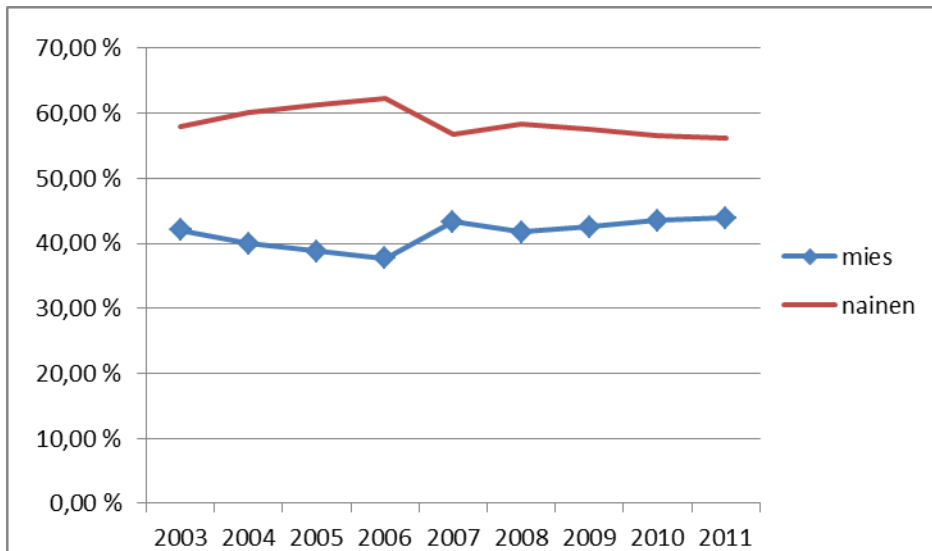
Ensimmäisen portaan tehtävistä tarkasteluun kannattaa nostaa tutkimusavustajan nimike. Taulukosta 5 ja 6 voidaan huomata, että tutkimusavustajien joukko on hakenut paikkaansa yliopiston henkilöstöryhmittelyssä, sillä sen ryhmittely eri henkilöstöryhmiin on ollut erilaista eri vuosina. Vuodesta 2003 vuoteen 2008 tutkimusavustaja sijoitettiin muun henkilöstön kategoriaan,

vuonna 2009 sijoituspaikkana oli opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstö. Vuodesta 2010 lähtien nimike on sijoitettu opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtävärakenteen 1. portaalle (kts. taulukot 5 ja 6). Määräaikaaisessa tutkimusavustajan palvelussuhteessa olevien määrä on säilynyt koko tutkimuksen tarkasteluajan suhteellisen vakiona, noin 300 palvelussuhteessa, joten muutos on tapahtunut nimikkeen sijoittelussa.

Tarkasteltaessa 1. portaan eri nimikkeiden käyttöä eri vuosina voidaan huomata mm. että assistentin nimikkeen käyttö on vähentynyt huomattavasti tultaessa vuodesta 2003 vuoteen 2011. Vuonna 2003 Helsingin yliopistossa työskenteli 165 määräaikaista assistenttia ja vuonna 2011 heitä oli enää 8. Assistentin nimikkeen rinnalla jatko-opintoja tekevistä työntekijästä on käytetty tutkijakoulutettavan ja tohtorikoulutettavan nimikkeitä. Kahdesta nimikkeestä tutkijakoulutettavan nimikkeen käyttö oli voimakasta aina vuoteen 2006 saakka, jonka jälkeen sen käyttö on vähentynyt ja lähes poistunut käytöstä. Tohtorikoulutettavan nimike tuli käyttöön varsinaisesti vasta vuonna 2007, josta lähtien nimikkeen käyttö on lisääntynyt voimakkaasti. Vuonna 2011 käytettiin jatko-tutkintoa suorittavasta työntekijästä lähestulkoon ainoastaan nimikettä tohtorikoulutettava, vuonna 2011 tohtorikoulutettavan määräaikaaisessa palvelussuhteessa oli 1284 jatko-opiskelijaa (kts. taulukko 5).

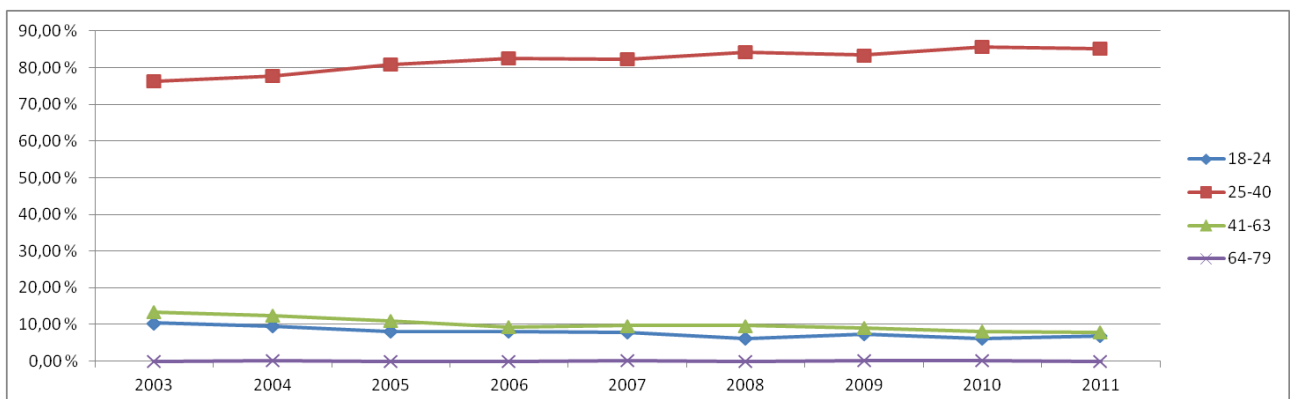
Ensimmäisen portaan tehtäviä tarkasteltaessa, esille kannattaa nostaa myös projektitutkija-nimikkeen käyttö. Nimikettä alettiin käyttää ensimmäisen kerran vuonna 2006 ja jo vuodesta 2007 sen käyttö kasvoi merkittävästi ja projektitutkijan nimikkeellä tehtiin 233 palvelussuhdetta. Vuosina 2010 ja 2011 nimikkeen käyttöä on vähennetty, mutta vielä vuonna 2011 projektitutkina nimikkeellä solmittiin 159 työsopimusta. Helsingin yliopisto linjasi vuonna 2012, ettei projektitutkijan nimikettä enää saa käyttää ja jo aikaisemmin sen käyttöä rajoitettiin, joka selittää solmittujen projektitutkijan määräaikaisten palvelussuhteiden vähenemisen vuosina 2010 ja 2011.

Tarkasteltavana olevien henkilöstöryhmien sukupuolijakauma on kuvattu kuviossa 12. Sukupuolijakaumaa 1. ja muiden henkilöstöryhmien osalta on naisvoittoinen ja että naisten osuus on tässä ryhmässä selkeästi miehiä suurempi. Vuosina 2003 – 2011 miehiä on joukosta keskimäärin 42 % ja naisia 58 %. Naisvaltaisuus oli tarkastelujoukossa suurinta vuonna 2006, jolloin naisia oli 62,4 % määräaikaaisista palvelusuhteista (kts. kuvio 12.)



Kuvio 12. Sukupuolijakauma 1. portaan ja muiden henkilöstöryhmien osalta vuosina 2003 - 2011

Ensimmäisen portaan ja muiden henkilöstöryhmien määräaikaisessa palvelussuhteessa olevien ikäjakauma on kuvattu kuviossa 13. Kuviosta voidaan huomata, että yli 80 % (keskimäärin 82,8 % vuosina 2003 - 2011) kaikista tarkastelussa olevasta joukosta on ollut 25 – 40 -vuotiaita. Ainoastaan vuosia 2003 ja 2004 25 – 40 -vuotiaiden joukko jää alle 80 prosentin. 41 - 63 -vuotiaiden määrä samoin kuin alle 24 -vuotiaiden määrä on pysytellyt suhteellisen vakiona koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson ajan. 41 - 63 -vuotiaita on ollut joukosta keskimäärin 9,6 % ja alle 25 -vuotiaita keskimäärin 7,5 %. Yli 64 -vuotiaita ei ole näissä henkilöstöryhmissä olevissa määräaikaisissa palvelussuhteissa ollut juuri lainkaan, keskimäärin 0,1 % kaikista määräaikaisista palvelussuhteista (kts. kuvio 13). Ensimmäisen portaan ja muiden henkilöstöryhmien määräaikaisessa palvelussuhteessa olevien mediaani iän suhteen on vaihdellut vuosittain 33 ja 34 -vuoden välillä.



Kuvio 13. Ikäjakauman kehitys 1. portaan sekä muiden henkilöstöryhmien määräaikaisten palvelussuhteiden osalta vuosina 2003 - 2011

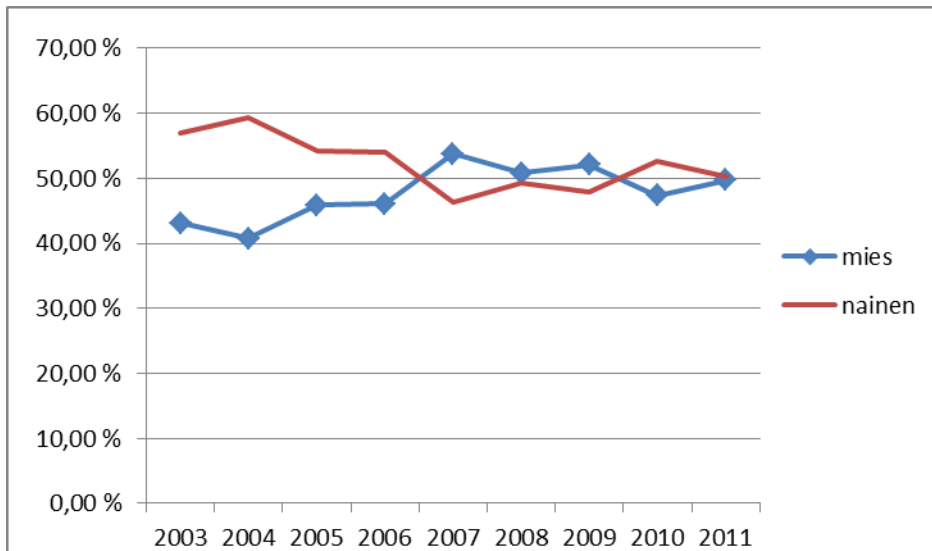
### 7.2.2 Toisen portaan tehtävät

Opetus- ja tutkimushenkilöstön 2. portaan tehtäviksi sijoittuvat nimikkeet opettaja, tohtoriassistentti, tutkijatohtori ja yliopisto-opettaja. Vuonna 2007 Helsingin yliopisto otti käyttöön neliportaisen tutkijanuran mukaisen virkarakenteen, jonka voidaan suoraan nähdä vaikuttaneen myös määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Tälle portaalte sijoitetut määräaikaist palvelussuhteet ovat lisääntyneet tultaessa vuodesta 2003 (n= 102) vuoteen 2011 (n= 744). Merkittävä kasvu alkoi vuodesta 2007, jonka jälkeen on tapahtunut huomattavaa vuosittaista kasvua.

Toisen portaan nimikkeistä täytyy esille nostaa tutkijatohtorin nimike. Tutkijatohtorin nimike on ollut käytössä koko tutkimuksen tarkasteluajankohdan ajan, mutta sen käytössä tapahtui merkittävä lisäys vuonna 2007, jolloin tutkijatohtorin määräaikaist palvelussuhteita solmittiin 289 ja edelleen vuonna 2008 määrä oli 434. Samaan aikaan tutkija -nimikkeen, joka sijoittuu Helsingin yliopistossa opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtävärakenteessa portaalte 3., käyttö väheni. Tutkijan nimikettä käytettiin paljon vuodesta 2003 vuoteen 2006, jolloin sitä nimikettä käytettiin keskimäärin 1231:ssa määräaikaist palvelussuhteessa. Henkilöstöpoliittisten linjausten mukaan neliportaisen virkarakenteen käyttöön oton yhteydessä tutkijanimikkeen käyttö tuli lopettaa. Tämä näkyy selvästi myös solmituissa määräaikaist palvelussuhteissa, sillä vuonna 2007 tutkijan nimikkeellä solmittiin enää 420 palvelussuhdetta ja vuonna 2011 ei enää yhtään.

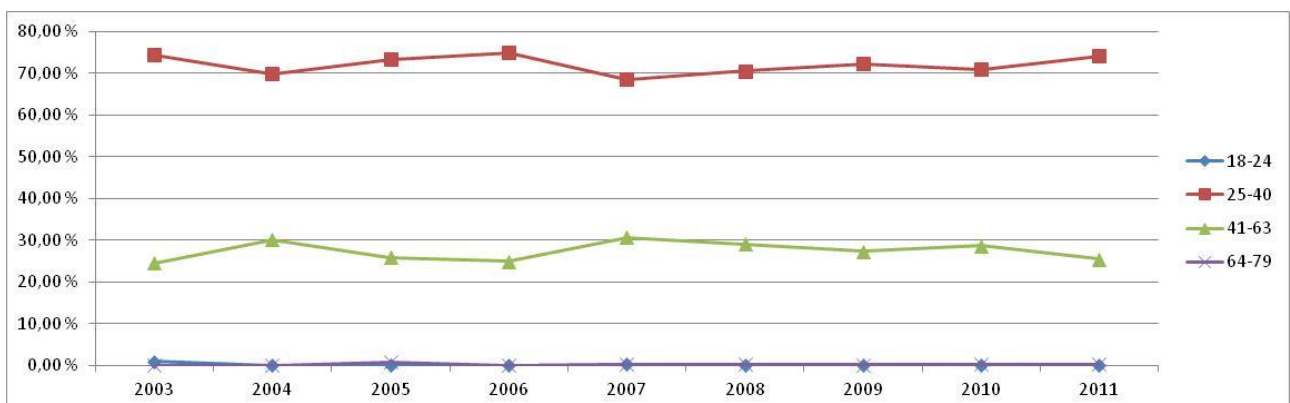
Yliopisto-opettaja -nimike otettiin käyttöön vuonna 2007. Nimikkeen käyttö on suhteellisen pientä ja määräaikaist palvelussuhteissa sen käyttö näyttää vakiintuneen vuosittain alle 100 palvelussuhteeseen. Ennen vuotta 2007 käytössä oli opettaja -nimike, joka näyttää poistuneen yliopisto-opettajan nimikkeen tullessa (kts. taulukko 5).

Tarkasteltaessa 2. portaan tehtävien sukupuolijakaumaa vuosina 2003 - 2011, voidaan siinä huomata tapahtuneen muutosta. 2000 -luvun alkupäässä 2. portaan tehtävissä naisten osuus oli huomattavasti suurempi kuin miesten. Vuonna 2004 naisia oli 59,2 % kaikista 2. portaan opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaist palvelussuhteista. Vuonna 2007 miesten osuus ylitti naisten osuuden ollen 53,7 %. Vastaavasti vuonna 2010 naisten osuus nousi jälleen suuremmaksi kuin miesten (naisia 52,7%). Vuonna 2011 naisia ja miehiä oli 2. portaan tehtävissä määräaikaist palvelussuhteessa lähes yhtä paljon (naiset 50,3%, miehet 49,7%) (kts. kuvio 14).



Kuvio 14. Sukupuolijakauma 2. portaan määrääkäsissa palvelussuhteissa vuosina 2003 - 2011

Kuviossa 15 on kuvattu 2. portaan tehtävien määrääkäsisten palvelussuhteiden ikäjakaumaa tutkimuksen tarkasteluajanjaksona. Kuviota tarkastelemalla voidaan huomata, että ikäjakauma on pysytellyt koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson suhteellisen samanlaisena. Kuten 1. portaan tehtävienkin kohdalla, myös 2. portaan määrääkäsissa palvelussuhteissa ehdottomasti suurin osa (72 %) on ollut vuodesta 2003 – 2011 25 – 40 -vuotiaita. Toiseksi suurin joukko on 41 – 63 -vuotiaat, jotka muodostavat keskimäärin 27,7 % kaikista portaan määrääkäsista palvelussuhteista. Alle 25 ja yli 63 -vuotiaita on hyvin vähän tämän portaan määrääkäsissa palvelussuhteissa, alle 25 -vuotiaita keskimäärin 0,1 % ja yli 64 -vuotiaita 0,2 %. Toisen portaan tehtävien määrääkäsissa palvelussuhteissa olevien mediaani iän suhteen on ollut 34 vuotta koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson.



Kuvio 15. Ikäjakauman kehitys 2.portaan määrääkäsissa palvelussuhteissa vuosina 2003 – 2011

### 7.2.3 Kolmannen portaan tehtävät

Kolmannelle tehtäväportaalle on sijoitettu seuraavat nimikkeet: akatemiantutkija, apulaisprofessori, erikoistutkija, intendenti, johtava tutkija, kliininen opettaja, lehtori, ryhmänjohtaja, tutkija, tutkimuskoordinaattori, tutkimuspäällikkö, vanhempi tutkija, yliassistentti, yliopistonlehtori sekä yliopistotutkija. Vuosien kuluessa eri nimikkeiden käyttöä on painotettu eri tavoin (kts. taulukko 5).

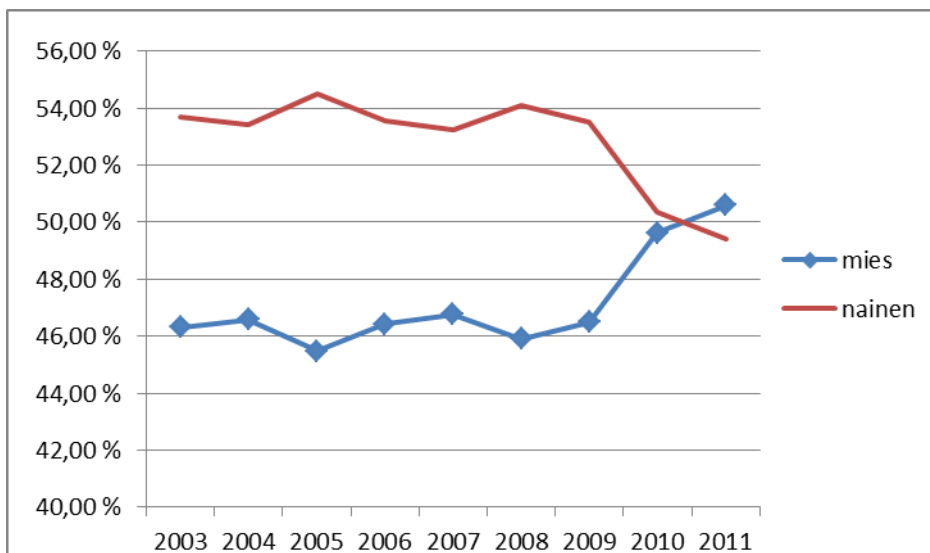
3. portaalle sijoitettujen määräaikaisten palvelussuhteiden määrä on merkittävästi vähentynyt tultaessa vuodesta 2003 (n = 1587) vuoteen 2011 (n= 512). Suurin muutos on tapahtunut vuosien 2006 – 2007 välissä ja vuonna 2007 kolmannelle portaalle sijoitettujen määräaikaisten palvelussuhteiden määrä putosi huomattavasti. Samaan aikaan Helsingin yliopisto otti käyttöön neliportaisen virkarakenteen ja siirtyi kolmiportaisesta jaottelusta neliportaiseen. Vielä vuonna 2006 3. portaalle sijoitettujen määräaikaisten palvelussuhteiden määrä oli 1542 kun vuonna 2007 se oli 881. Määräaikaisten palvelussuhteiden kokonaislukumäärässä ei kuitenkaan tapahtunut suurta muutosta vaan muutos tapahtui tehtävänimikkeiden käytössä ja niiden sijoittumisessa neliportaisessa virkarakenteessa. Tähän vaikutti suurelta osin edellisessä luvussa kuvattu tutkija -nimikkeen käytön muutos, sillä korvaavat nimikkeet sijoitettiin tehtävarakenteen 2. portaalle.

Kolmannen portaan nimikkeitä tarkasteltaessa (kts. taulukko 5) voidaan todeta mm., lehtori -nimikkeen käyttö on vähentynyt viime vuosina. Vuosina 2003 - 2006 lehtoreita nimitettiin määräaikaisiin palvelussuhteisiin keskimäärin vuosittain 95. Vuonna 2007 lehtoreiden määrä määräaikaaisissa palvelussuhteissa väheni merkittävästi. Samaan aikaan neliportaisen tehtävarakenteen 2. portaalle tuli yliopisto-opettajan nimike, joka taulukkoa 4 tarkasteltaessa näyttäisi korvanneen vanhan lehtori -nimikkeen. Huomattavaa on kuitenkin, että vielä vuonna 2011 lehtori -nimikkeellä solmittiin edelleen 21 määräaikaista palvelussuhdetta. Yliopistonlehtori -nimikkeen käyttö on puolestaan ollut vakiintunutta koko tarkasteltavan ajanjakson ajan (2003 – 2011), määräaikaiseen yliopistonlehtorin tehtävään nimitetään keskimäärin vuosittain 179 henkilöä.

Yliassistentin nimikkeen käyttö määräaikaaisissa palvelussuhteissa on ollut suhteellisen pientä läpi tutkimuksen tarkasteluajan. Vuonna 2003 yliassistentin määräaikaaiseen palvelussuhteeseen nimitettiin 23 henkilöä ja nimitettävien määrä laski vuosittain, siten, että vuodesta 2010 lähtien nimike ei ole ollut käytössä lainkaan. Erikoistutkija -nimikkeen käyttö on ollut hyvin samanlaista eikä sitäkään ole ollut käytössä enää vuonna 2011. Myös ryhmänjohtaja sekä johtava tutkija ovat nimikkeitä, joiden käyttö on poistunut viime vuosina. Vanhemman tutkijan ja yliopistotutkijan nimikkeiden kohdalla kehitys on ollut päinvastaista. Vuonna 2004 vanhemman tutkijan määräaikaaiseen tehtävään nimitettiin 9 henkilöä, luvun ollessa vuonna 2008 36 ja vuonna 2011 61.

Yliopistotutkijan nimikettä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 2005 ja sen käyttö lisääntyi voimakkaasti vuodesta 2007 lähtien. Vuonna 2011 yliopistotutkijan määräaikaiseen palvelussuhteeseen nimitettiin 119 henkilöä. Myös tutkimuskoordinaattorin nimike on verrattain uusi, sillä sitä ryhdyttiin käyttämään vasta vuonna 2007. Tutkimuskoordinaattorin määräaikaiseen palvelussuhteeseen nimitetään vuosittain (vuodesta 2007 lähtien) keskimäärin 22 henkilöä.

Kolmannen portaan tehtävien sukupuolijakauma on kuvattu kuviossa 16. Sukupuolijakauma poikkeaa kahden alemman portaan tehtävien jakaumasta. Vuodesta 2003 vuoteen 2009 saakka naisten osuus on ollut huomattavasti suurempi kuin miesten. Vuonna 2003 naisten osuus tarkasteltavan henkilöstöryhmän määräaikaisista palvelussuhteista oli 53,7 % ja vuonna 2008 54,1 %. Vuonna 2010 sukupuolten välinen ero oli tasoittunut (naisia 50,4 %, miehiä 49,6 %) ja vuonna 2011 miehiä oli enemmän 3. portaan tehtävien määräaikaisessa palvelussuhteessa olevista (50,6 %) (kts. kuvio 16).

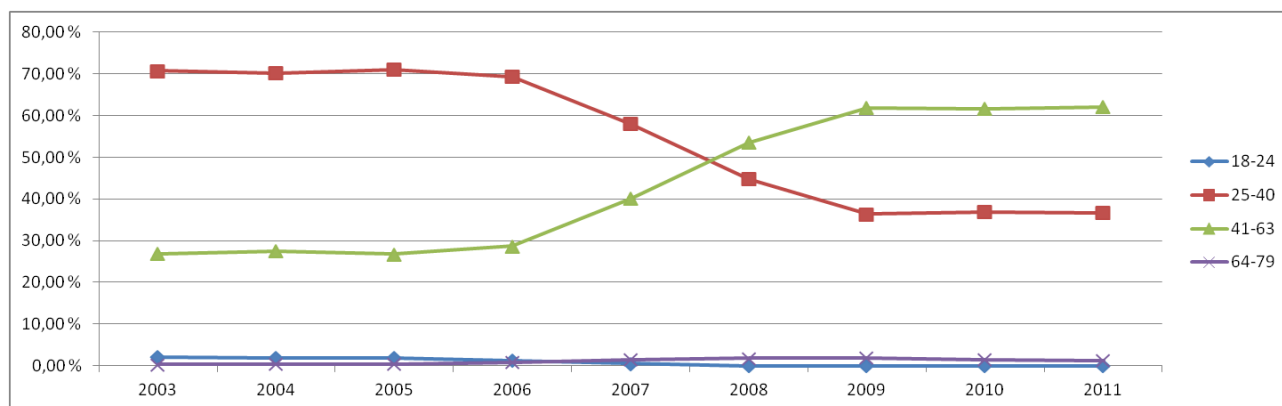


Kuvio 16. Sukupuolijakauma 3. portaan määräaikaisissa palvelussuhteissa vuosina 2003 - 2011

Kun tarkastellaan 3. portaan määräaikaisissa palvelussuhteissa olevien ikäjakaumaa ja sen kehitystä vuosina 2003 – 2011, voidaan huomata, että ikäjakaumassa on tapahtunut muutosta vuoden 2007 jälkeen (kts. kuvio 17). Kun vuonna 2003 25 – 40 -vuotiaita oli 70,7 % kaikista 3. portaan määräaikaista palvelussuhteista, oli määrä laskenut huomattavasti ollen vuonna 2011 36,7 % kaikista määräaikaisista 3. portaalte sijoitetuista palvelussuhteista. Vastaavasti 41 – 63 -vuotiaiden suhteellinen osuus kolmannen portaan määräaikaisissa tehtävissä on noussut tutkimuksen tarkasteluvuosina. Vuonna 2003 41 – 63 -vuotiaita oli 26,9 % kaikista 3. portaan määräaikaisesta henkilöstöstä. Ikäluokan osuus pysyi vuoteen 2006 aika vakiona, mutta tämän jälkeen tarkasteltavan



ikäluokan osuus kolmannen portaan tehtävien määräaikaissä tehtävissä on noussut tasaisesti, ollen vuonna 2011 62,1 %. Alle 25 -vuotiaat kuten myös yli 64 -vuotiaatkin muodostivat kolmannen portaan määräaikaisestä henkilöstöstä hyvin pienen osuuden, eikä näiden luokkien määrässä ole tapahtunut suurta heilahtelua vuosien 2003 ja 2011 välillä. Keskimäärin alle 25 -vuotiaita on ollut 3. portaalla työskentelevistä määräaikaista työntekijöistä noin 1,3 %. Luku ei kerro koko totuutta, sillä ikäluokan suhteellinen osuus on ollut 0 % vuodesta 2008 lähtien ja vuonna 2003 alle 25 -vuotiaita oli 2,1 % kaikista 3. portaan määräaikaista työntekijöistä. Yli 64 -vuotiaiden osuus 3. portaalla työskentelevistä määräaikaista työntekijöistä oli puolestaan vuonna 2003 0,3 % ja vuonna 2011 1,2 %. Keskimäärin vanhimpien ikäluokkaan kuuluvia oli kolmannen portaan määräaikaissa palvelussuhteissa tutkimuksen tarkasteluajanjaksona 0,8 % (kts. kuvio 17). Kolmannen portaan määräaikaissa palvelussuhteissa mediaani iän suhteen vaihtelee 33 ja 34 vuoden välillä vuosittain.



Kuvio 17. Ikäjakauman kehitys 3. portaan määräaikaissa palvelussuhteissa vuosina 2003 – 2011

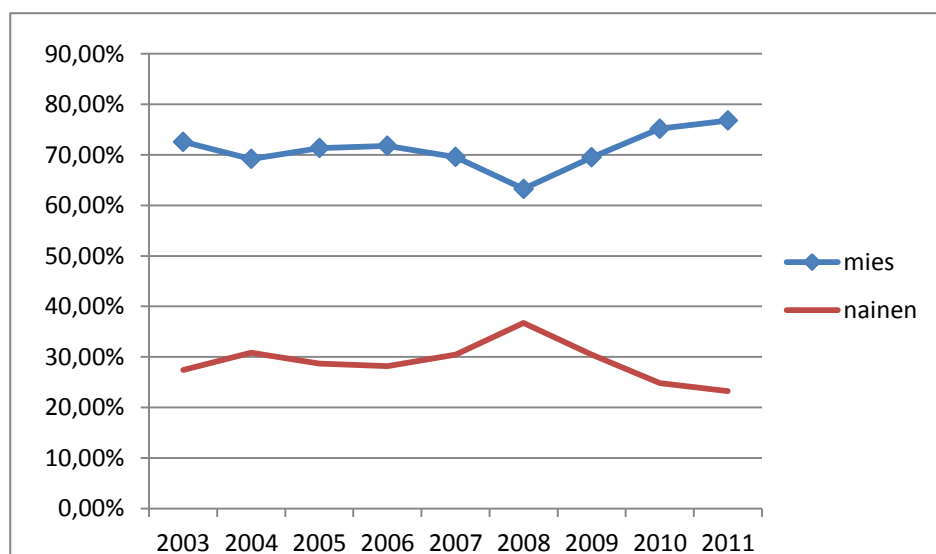
#### 7.2.4 Neljännen portaan tehtävät

Neljännelle portaalalle on sijoitettu nimikkeet: akatemianprofessori, henkilökohtainen ylimääräinen professori, professori, tutkimusjohtaja, varttunut tutkija sekä yli-intendentti. Vuosina 2003 – 2011 on neljännen portaan määräaikaista palvelussuhteita solmittu keskimäärin 159 vuodessa. Vaihtelu eri vuosina palvelussuhteiden määrässä on suhteellisen pientä, vuonna 2005 nimitettiin neljännelle portaalalle sijoittuvaan määräaikaiseen palvelussuhteeseen 143 henkilöä ja vuonna 2011 168 palvelussuhdetta. Muina vuosina määräaikaisten palvelussuhteiden määrä sijoittuu näiden lukujen väliin.

Neljännen portaan nimikkeistä kannattaa tarkasteluun nostaa tutkimusjohtaja. Määräaikaissa palvelussuhteessa olevien tutkimusjohtajien määrä on lisääntynyt vuoden 2007 jälkeen. Ennen vuotta 2007 määräaikaista tutkimusjohtajia oli vuosittain 10 - 15, mutta vuonna 2007

tutkimusjohtajia nimitettiin määrääjäksi 30 ja vuonna 2011 jo 56. Varttuneen tutkijan nimike näyttää puolestaan poistuneen käytöstä kokonaan vuodesta 2010 lähtien. Aikaisemmin, vuosina 2003 – 2009, varttuneen tutkijan määrääkaiseen palvelussuhteeseen nimitettiin vuosittain keskimäärin 20 henkilöä. Määrääkaiseen professorin palvelussuhteeseen on koko tutkimuksen tarkasteluajan nimitetty vuosittain hyvin saman verran henkilöitä, vuosittainen keskiarvo on 112. Edellisten lisäksi esille täytyy nostaa myös akatemian tutkijan (3. porras) sekä akatemian professorin (4. porras) nimikkeiden käyttöön otto vuonna 2010 (kts. taulukko 5).

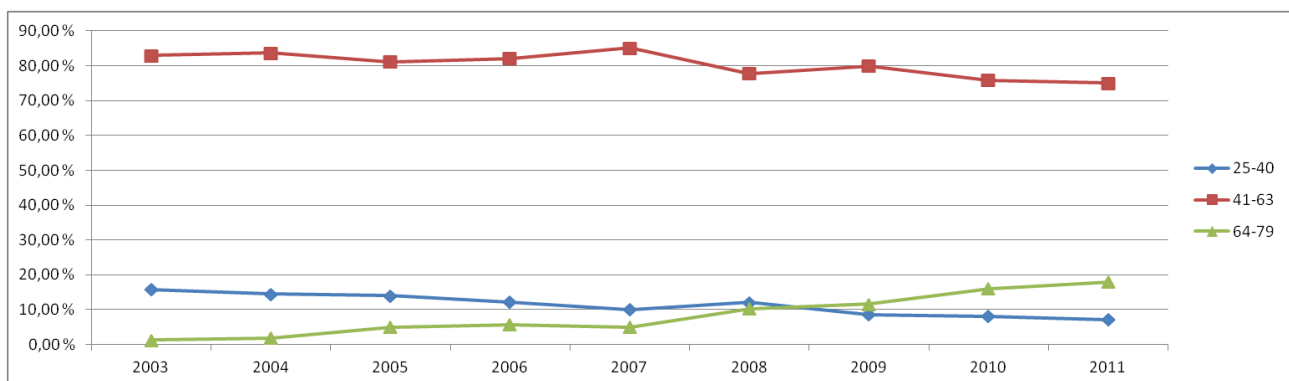
4. portaan henkilöstöryhmän ikäjakauma vuosina 2003 – 2011 on kuvattu kuviossa 18. Kuten kuviota tarkastelemalla voidaan huomata, on miesten osuus 4. portaalle sijoittuvassa määrääkaisessa palvelussuhteessa olevista selkeästi suurempi kuin naisten. Ero on ollut huomattava koko tutkimuksen tarkasteluajan, sillä vuosina 2003 – 2011 miehiä on ollut keskimäärin 71 % kaikista 4. portaan määrääkaisista palvelussuhteista (kts. kuvio 18). Vuonna 2008 ero oli hiukan pienempi, jolloin naisten osuus oli 36,7 % ja miesten 63,3 %.



Kuvio 18. Sukupuolijakauma 4. portaan määrääkaisissa palvelussuhteissa vuosina 2003 - 2011

Neljännelle portaalle sijoittuvien määrääkaisten työntekijöiden ikäjakauma on kuvattu kuviossa 19. Kuten kuviosta voidaan huomata, ei 4. portaalla olevissa määrääkaisissa palvelussuhteissa ole ollut ollenkaan alle 25 -vuotiaita koko tutkimuksen tarkasteluajanjaksona. 25 - 40 -vuotiaita on ollut keskimäärin 11,3 % kaikista 4. portaan määrääkaisista palvelussuhteista. Tämän ikäluokan suhteellinen osuus kaikista neljännen portaan määrääkaisista palvelussuhteista näyttäisi kuitenkin laskevan vuoden 2008 jälkeen. Vuonna 2003 25 – 40 -vuotiaita oli 15,9 % kaikista 4. portaalla työskentelevistä määrääkaisista työntekijöistä. Vielä vuonna 2008 ikäluokan suhteellinen osuus oli

noin 12 %, mutta vuonna 2011 ikäluokan suhteellinen osuus oli laskenut huomattavasti, ollen enää 7,1 % kaikista määräaikaista palvelussuhteista. 41 -63 -vuotiaiden ikäluokka on ollut koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson ajan suurin joukko neljännen portaan määräaikaissa palvelussuhteissa. Vuonna 2003 ikäluokan suhteellinen osuus kaikista 4. portaan määräaikaista palvelussuhteista oli 82,9 %, vuonna 2011 osuus oli 75 %. 41 – 63 -vuotiaita oli tutkimuksen tarkasteluajanjaksona keskimäärin 80,4 %. Neljännen ikäluokan, yli 64 -vuotiaiden, suhteellinen osuus neljännen portaan määräaikaissa palvelussuhteissa on kasvanut tutkimuksen tarkasteluajana merkittävästi. Vuonna 2003 yli 64 -vuotiaita oli 1,2 % 4. portaan määräaikaissa palvelussuhteissa työskentelevistä, vuonna 2007 heitä oli jo 5 % ja vuonna 2011 17,9 %. Keskimäärin vuosina 2003 – 2011 yli 64 -vuotiaita oli 8,3 % neljännen portaan määräaikaista työntekijöistä. 4. portaan määräaikaisiin palvelussuhteisiin nimitettyjen mediaani iän suhteen vaihtelee tutkimuksen tarkasteluajanjaksona 33 -40 vuoden välillä. Muihin henkilöstöryhmiin nähden vaihtelu on huomattavaa. Vuonna 2003 mediaani oli 40 vuotta, vuonna 2005 34 vuotta, vuonna 2007 jälleen 40 vuotta. Vuonna 2010 ja 2011 iän mediaani oli 37 vuotta.



Kuvio 19. Ikäjakauman kehitys 4. portaan määräaikaissa palvelussuhteissa vuosina 2003 - 2011

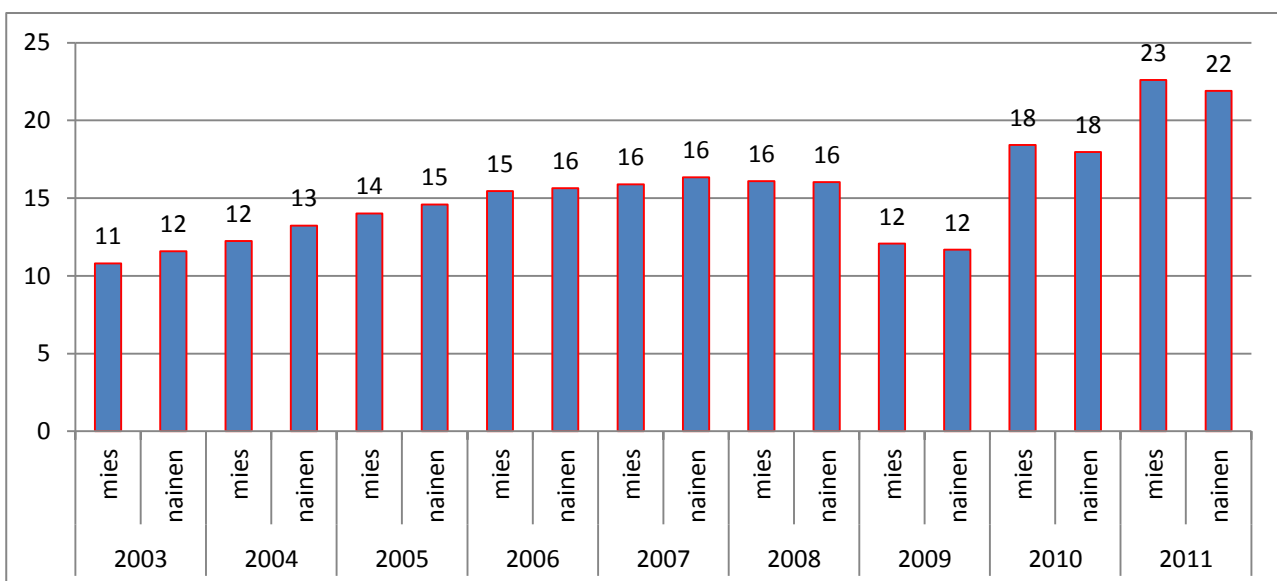
Tässä luvussa tarkasteltiin Helsingin yliopiston henkilöstörakenteessa tapahtunutta muutosta määräaikaista palvelussuhteista katsoen. Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstörakenne on hakenut muotoaan, mutta viime vuosien aikana rakenne on ollut vakiintumassa neliportaisen tutkijanuran mukaiseen jaotteluun. Käytettyjen nimikkeiden määrä on vähentynyt ja ne ovat löytäneet paikkansa tutkijanuran portailla. Sukupuolijakauma on eri tehtäväportailla erilainen, mutta vain 4. portaan tehtävissä se on selkeästi miesvoittoinen. Ikäjakauma vaihtelee myös eri tehtäväportailla vuosittain. Kahden alimman tehtäväportaan määräaikaista palvelussuhteissa olevista suurin osa oli 25 -40 -vuotiaita. 3. portaalla tilanne muuttuu siten, että vuoden 2007 jälkeen 41 – 63 -vuotiaita on henkilöstöryhmän määräaikaissa palvelussuhteissa suhteellisesti eniten. 4. portaan tehtävissä 41 – 63 -vuotiaat ovat enemmistö koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson.

Mielenkiintoista on, että 1. -3. tehtäväportailla mediaani iän suhteen on pysytellyt koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson 33 - 34 vuodessa. Vain 4. portaan määräaikaissa palvelussuhteissa on tapahtunut suurempaa vuosittaista muutosta iän mediaanin suhteen.

### 7.3 Määräaikaisten palvelussuhteiden kesto

Tässä vaiheessa analyysia tarkastellaan sitä, onko Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden kestossa tapahtunutta muutosta vuosina 2003 – 2011. Palvelussuhteen kesto tarkastellaan paitsi suhteessa kaikkiin määräaikaisiin palvelussuhteisiin, mutta myös sukupuolittain, ikäluokittain ja henkilöstöryhmittäin.

Kuviossa 20 on kuvattu määräaikaisten palvelussuhteiden keskimääräinen kesto kuukausina vuosittain ja sukupuolittain eroteltuna. Tarkasteltaessa määräaikaisten palvelussuhteiden kesto vuodesta 2003 vuoteen 2011, voidaan huomata selkeä muutos palvelussuhteen keskimääräisessä kestossa. Vuonna 2003 määräaikaisen palvelussuhteen kesto oli miehillä keskimäärin 11 kuukautta ja naisilla 12 kuukautta. Vuonna 2011 määräaikaisen työsopimuksen kesto oli pidentynyt tuplasti ollen miehillä keskimäärin 23kk, melkein kaksi vuotta, ja naisilla 22 kuukautta. Kuviota tarkasteltaessa voidaan myös huomata, että sopimusten keskimääräisessä kestossa tapahtui notkahdus vuonna 2009, jolloin määräaikaisten palvelussuhteiden keskimääräinen kesto oli 12kk sekä naisilla että miehillä. Edellisenä vuonna (2008) keskimääräinen palvelussuhteen kesto oli 16kk ja vuonna 2010 18 kk. Notkahdusta lukuun ottamatta kehitys on ollut koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson nouseva.



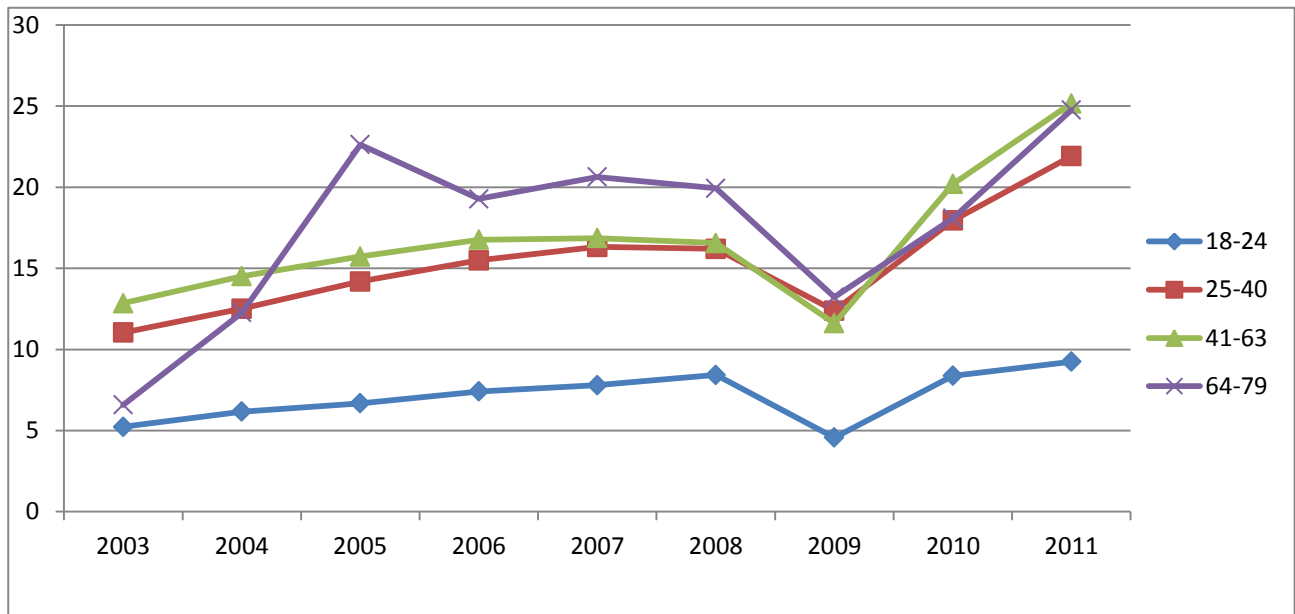
Kuvio 20. Opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden keskimääräinen kesto kuukausina

Tarkasteltaessa määräaikaisten palvelussuhteiden kestoja suhteessa työntekijän sukupuoleen, ei ole nähtävissä suurta eroa miesten ja naisten välillä. Vuodesta 2003 vuoteen 2006 saakka miesten määräaikaisten palvelussuhteiden kesto on ollut keskimäärin kuukauden lyhyempiä kuin naisten. Vuodesta 2007 lähtien ero tasoittuu ja keskimääräinen sopimuksen kesto on molemmilla sukupuolilla yhtä pitkä. Vuonna 2011 miesten työsopimukset ovat olleet keskimäärin kuukauden pidempiä kuin naisten (kts. kuvio 20.)

Kuviossa 21 kuvataan määräaikaisten palvelussuhteiden keskimääräistä kestoja suhteessa työntekijöiden ikäjakaumaan. Eri ikäluokkien välillä on nähtävissä selkeitä eroja palvelussuhteen kestoon. Aloitetaan tarkastelu nuorimpien ikäluokasta, eli alle 25 -vuotiaista. Kuviota 21 tarkastelemalla voidaan huomata, että alle 25 -vuotiailla palvelussuhteen keskimääräinen kesto on koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson ollut lyhyempi kuin muissa ikäluokissa. Vuonna 2003 alle 25 -vuotiaiden määräaikaisten palvelussuhteen kesto oli vain noin 5kk. Palvelussuhteen keskimääräinen kesto on pidentynyt tultaessa vuodesta 2003 eteenpäin lukuun ottamatta vuotta 2009. Vuonna 2008 nuorimman ikäluokan palvelussuhteiden keskimääräinen kesto oli noin 8kk ja vuonna 2011 keskimäärin 9kk. 25 - 40 -vuotiaiden määräaikaisten palvelussuhteiden keskimääräinen kesto on selkeästi pidempi kuin heitä nuoremmilla työntekijöillä. Vuosina 2003 – 2011 ikäluokan palvelussuhteiden keskimääräinen kesto oli 16 kk. Palvelussuhteiden kesto on pidentynyt tutkimuksen tarkasteluajanjaksona. Vuonna 2003 25 – 40 -vuotiaiden opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvien määräaikaisten työntekijöiden palvelussuhteen kesto oli keskimäärin 11 kk, tultaessa vuosiin 2007 ja 2008 palvelussuhteen keskimääräinen kesto oli pidentynyt, ollen keskimäärin 16 kk. Vuonna 2009 tapahtuneen notkahduksen jälkeen tarkasteltavassa ikäluokassa sopimusten kesto pidentyi ollen vuonna 2010 18 kk ja vuonna 2011 jo 22 kk.

40 – 63 -vuotiaiden palvelussuhteen keston kehitys seuraa hyvin pitkälle edellisen ikäluokan kehitystä, mutta oli lähes koko tutkimuksen tarkasteluajanjakson ajan hiukan pidempi kuin nuoremmassa ikäluokassa. 40 – 63 -vuotiaiden palvelussuhteen keskimääräinen kesto on ollut vuosina 2003 – 2011 17 kuukautta. Muutos palvelussuhteen keskimääräisessä kestossa on tapahtunut vuoden 2003 13 kk:n ja vuoden 2011 25 kk:n välillä. Kun tarkastellaan kuviota 21, voidaan huomata että yli 64 -vuotiaiden kohdalla palvelussuhteen keskimääräisen kestossa tapahtunut muutos on hiukan edellisiä ikäluokkia poikkeava. Vuonna 2003 palvelussuhteen kesto tarkasteltavassa ikäluokassa oli keskimäärin 7kk. Palvelussuhteiden keskimääräinen kesto kasvoi huomattavasti, ollen vuonna 2005 keskimäärin 23 kuukautta. Vuodesta 2006 lähtien palvelussuhteiden keskimääräinen kesto lyheni, ollen vuosina 2006 – 2008 noin 20kk. Vuoden 2009

tapahtuneen notkahduksen jälkeen palvelussuhteiden kesto vanhimpien työntekijöiden ikäluokassa kasvoi jälleen, ollen vuonna 2011 jo 25 kk, yli kaksi vuotta. Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikissa ikäluokissa palvelussuhteen kesto on pidentynyt tultaessa 2000 -lukua eteenpäin. Samoin voidaan huomata, että vuonna 2009 palvelussuhteen kestossa on tapahtunut notkahdus, mutta vuonna 2010 ja 2011 palvelussuhteiden kesto on jälleen pidentynyt.

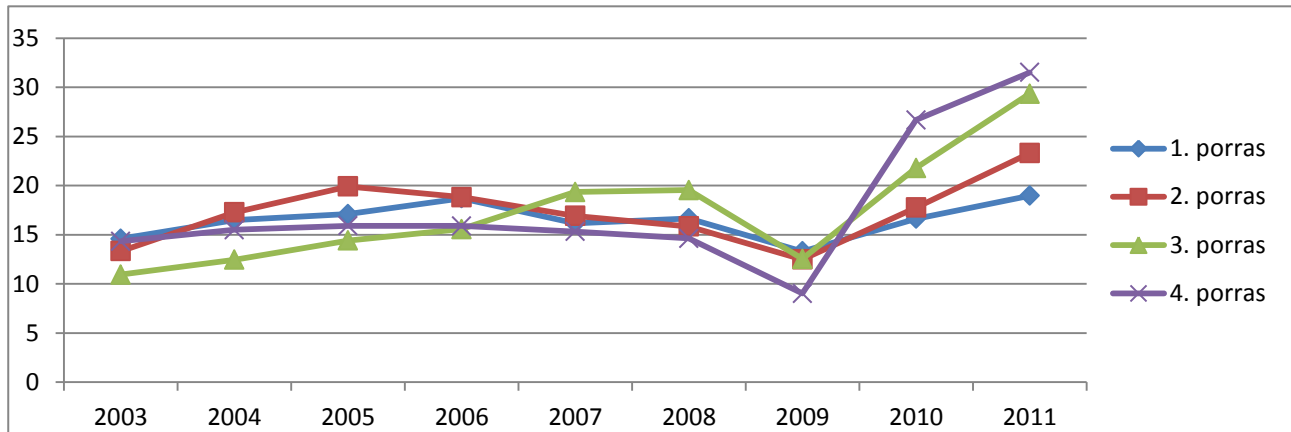


Kuvio 21. Palvelussuhteen keskimääräinen kesto (kk) eri ikäluokissa

Tarkastellaan edelleen palvelussuhteiden keskimääräisen kestossa tapahtunutta muutosta, mutta nyt suhteessa eri henkilöstöryhmiin.

Kuviossa 22 on kuvattu neljän tehtäväportaan määräaikaisten palvelussuhteiden kestoja ja siinä tapahtunutta muutosta vuosina 2003 – 2011. Yleisenä huomiona voidaan todeta, että kaikissa neljässä henkilöstöryhmässä palvelussuhteiden keskimääräinen kesto on pidentynyt tutkimuksen tarkasteluajanjaksona ja muutos ollut hyvin samanlaista. 1. portaan tehtävissä olevien palvelussuhteen keskimääräinen kesto on kasvanut vuoden 2003 15 kuukaudesta vuoden 2011 19 kuukauteen. Vuonna 2009 tapahtuneen notkahduksen aikana palvelussuhteen keskimääräinen kesto 1. portaan tehtävissä oli 13 kuukautta. 2. portaan tehtävissä määräaikaisten palvelussuhteen kesto oli vuonna 2003 keskimäärin 13 kuukautta ja vuonna 2011 23 kuukautta. Vuonna 2009 kesto lyheni ollen keskimäärin 12kk. 3. portaan tehtävissä palvelussuhteen keskimääräinen kesto on kasvanut vuoden 2003 11 kuukaudesta vuoden 2011 29 kuukauteen. Poikkeusvuonna 2009 3. portaan tehtävissä olevien määräaikaisten palvelussuhteiden keskimääräinen kesto oli 13 kuukautta. 4. portaan tehtävissä olevilla määräaikaisten palvelussuhteen keskimääräinen kesto oli 14 kuukautta.

Vuonna 2011 palvelussuhteen keskimääräinen kesto tässä henkilöstöryhmässä oli 32 kuukautta, eli yli 2,5 vuotta. Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että suurin muutos palvelussuhteen keskimääräisessä kestossa näyttää tapahtuneen 3. ja 4. portaan tehtävissä.



Kuvio 22. Palvelussuhteen keskimääräinen kesto neljän tehtäväportaan henkilöstöryhmissä vuosina 2003 - 2011

Määräaikaisten palvelussuhteiden kesto on kasvanut Helsingin yliopistossa vuodesta 2003 – 2011 huomattavasti. Tämä muutos on selkeä, tarkastellaan palvelussuhteen kestoja suhteessa henkilöstöryhmään, ikäluokkaan tai sukupuoleen. Yliopiston henkilöstöpolitiikan tavoitteena on ollut määräaikaisten palvelussuhteiden määrän vähentäminen ja palvelussuhteen keston pidentäminen. Tavoitteena on ollut myös yli vuoden mittaisten palvelussuhteiden solmiminen aina kun mahdollista. Edellä tehdyn tarkastelun perusteella voidaan todeta näin myös tapahtuneen.

## 7.4 Määräaikaisuuden peruste

Edetään analyysissä tarkastelemaan määräaikaisia palvelussuhteita määräaikaisuuden perusteen näkökulmasta. Määräaikaisuuden perusteita ovat: avoinna olevaan virkaan kuuluvien tehtävien hoidon väliaikainen järjestäminen, harjoittelu, jatko-opiskelu, muu syy, määräajaksi virkaan nimitetty, perustutkinto-opiskelu, post doc, projektityö, sijaisuus, tehtävien hoitaminen siihen saakka kun viranhaltija palaa hoitamaan virkaansa, tenure track sekä työllisyyden hoitovaroin palkattu. Taulukkoon 7 on koottu määräaikaisuuden perusteiden suhteellinen osuus kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisista palvelussuhteista vuosina 2003 - 2011.

Tarkastellaan ensimmäiseksi määräaikaisuuden perusteen kirjaamisesta. Kuten taulukosta 7 voidaan todeta, tutkimuksen tarkasteluajanjakson viimeisen kolmen vuoden aikana (2009 – 2011) kaikkiin Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisiin palvelussuhteisiin on merkitty määräaikaisuuden peruste. Tutkimuksen tarkasteluajanjakson alussa, vuonna 2003, lähes 15 %:sta

palvelussuhteita puuttui peruste määräaikaaisuudelle. Vuonna 2004 peruste puuttui enää 2,9 % määräaikaaisia palvelussuhteita. Tämän jälkeen luku on pienentynyt alle prosenttiin kaikista määräaikaaisista palvelussuhteista (kts. taulukko 7).

Taulukko 7. Määräaikaisuuden perusteet ja niiden käyttö (%) vuosina 2003 - 2011

Määräaikaisuuden peruste	Vuosi (%)								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Avoimna olevaan virkaan kuuluvien tehtävien hoidon väliaikainen järjestäminen	6,5	6,4	6,9	6,1	6,6	4,8	3,7	3,1	2,2
Harjoittelu	0,1	0,1	0,3	0	0	0	0	0	0
Jatko-opiskelu	0	0,1	0,2	4,2	17,2	35,3	36,6	36,0	37,1
Muu syy	4,4	7,5	11,6	14,2	10,7	10,5	10,3	13,4	12,4
Määräajaksi virkaan nimitetty	0	0	0	0	0	0	0	4,7	3,2
Perustutkinto-opiskelu	0	0	0	1,6	4,4	5,1	6,2	6,1	7,4
Post doc	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3
Projektityö	64,7	71,6	70,4	64,6	51,6	33,8	33,3	30,4	31,8
Sijaisuus	7,8	9,6	8,5	7,7	8,7	9,6	9,4	6,3	5,3
Tehtävien hoitaminen siihen saakka, kun viranhaltija palaa hoitamaan virkaansa	1,8	1,9	1,7	1,2	0,4	0,2	0,1	0,1	0
Tenure track	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Työllisyyden hoitovaroin palkattu	0	0	0	0,2	0,1	0,6	0,2	0,1	0,2
Määräaikaisuuden perustetta ei ole merkitty	14,6	2,9	0,5	0,2	0,2	0,1	0	0	0
Kaikki yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tarkasteltaessa määräaikaisuuden perusteita tarkemmin, kannatta esille nostaa ainakin seuraavat määräaikaisuuden perusteet: projektityö, jatko-opiskelu sekä muu syy. Näiden kolmen perusteen käytössä voidaan huomata tapahtuneen muutosta tutkimuksen kohteena olevana ajanjaksona (kts. taulukko 7). Vuonna 2003 projektityöllä perusteltiin 64,7 % kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisiin palvelussuhteista ja vuosina 2004 ja 2005 perusteen suhteellinen osuus oli yli 70 % kaikista määräaikaaisista palvelussuhteista. Taulukkoa tarkastelemalla voidaan huomata, että vuodesta 2006 lähtien projektityö -perusteen käyttäminen on systemaattisesti vähentynyt, mutta edelleen vuonna 2011 lähes 32 % kaikista määräaikaaisista palvelussuhteista oli perusteltu projektityöluonteella. Edellisen perusteella voidaan kiistatta todeta, että projektityö on ollut opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden merkittävin määräaikaisen palvelussuhteen peruste tutkimuksen tarkasteluajanjaksona.

Toinen mielenkiintoinen määräaikaisuuden peruste on jatko-opiskelu. Jatko-opiskelu oli vuonna 2011 määräaikaisuuden perusteena 37,1 %:ssa opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaaisissa



palvelussuhteista. Aikaisemmin, aina vuoteen 2006 saakka, jatko-opiskelua käytettiin hyvin harvoin määräaikaaisuuden perusteena (vuonna 2006 4,2 %). Jatko-opiskelu -perusteen käyttö yleistyi voimakkaasti vuonna 2007, jolloin se oli perusteena 17,2 %:ssa kaikista opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaaisista palvelussuhteista, ja kasvoi edelleen tultaessa vuotta 2011 kohti.

Tarkastellaan seuraavaksi muu syy -perustetta. Määräaikaaisuuden perusteena käytetään perustetta muu syy, jos muut mahdolliset vaihtoehdot eivät ole mahdollisia. Aineistosta ei käy ilmi, millaisin perustein muu syy -perustetta käytetään, mutta kuten taulukosta 6 voidaan havaita, perusteen käyttö on lisääntynyt vuodesta 2003 vuoteen 2011. Vuonna 2003 muu syy oli määräaikaaisuuden perusteena 4,4 %:ssa opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaista palvelussuhteista ja vuonna 2011 muu syy -perustetta käytettiin 12,4 %:ssa määräaikaaisista palvelussuhteista. Tutkimuksen tarkasteluajanjaksolta on syytä nostaa esille myös vuodet 2006 ja 2007. Vuonna 2006 muu syy oli perusteena 14,2 %:ssa määräaikaaisista palvelussuhteista. Vuonna 2007 suhteellinen osuus laski olleen 10,2 %.

Taulukkoa 7 tarkastelemalla voidaan huomata, että määräaikaaisuuden perusteet kuten työllisyyden hoitovaroin palkattu, tenure track, post doc ja harjoittelu ovat hyvin vähäisellä käytöllä ja niiden käytössä ei ole juuri tapahtunut muutosta tutkimuksen tarkasteluajanjaksona. Määräajaksi virkaan nimetty -peruste on ollut käytössä vain vuosina 2010 ja 2011. Perustutkinto-opiskelu -perusteen käyttö on puolestaan lisääntynyt tasaisesti vuodesta 2006 lähtien (1,6 %), jota ennen perustetta ei käytetty. Vuonna 2011 perustutkinto-opiskelu oli määräaikaisen palvelussuhteen perusteena 7,4 %:ssa määräaikaaisia palvelussuhteita. Avoimna olevaan virkaan kuuluvien tehtävien väliaikainen järjestäminen -määräaikaaisuuden perusteen käyttö on vähentynyt viime vuosina. Vuodesta 2003 vuoteen 2007 kyseistä perustetta käytettiin keskimäärin 6,5 % määräaikaaisia palvelussuhteita. Vuonna 2008 syytä käytettiin 4,8 %:ssa ja vuonna 2011 enää 2,2 %:ssa määräaikaisten palvelussuhteiden perusteena.

Edellä kuvattua yhteen vetäen voidaan todeta, että määräaikaisten palvelussuhteiden perusteita on ryhdytty kirjaamaan systemaattisemmin. Voidaan myös todeta, että projektityö, jatko-opiskelu, perustutkinto-opiskelu sekä muu syy ovat eniten käytetyt määräaikaisen palvelussuhteen perusteet.

## **8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa on tarkoitus vetää yhteen luvuissa 5-7 tutkimusaineistosta nousseita asioita ja peilata niitä toisiinsa. Tarkoituksena on tehdyn analyysin perusteella tehdä johtopäätöksiä ja vastata luvussa 4 asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensin nostetaan esille valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystrendit ja peilataan niitä Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaan, eli vastataan kysymykseen: ”minkälaisia henkilöstöpoliittisia ohjaustoimenpiteitä valtio on kohdistanut yliopistoihin tulosohjauksen aikana?” ja ”miten valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka näkyy Helsingin yliopiston toteuttamassa henkilöstöpolitiikassa?” Tämän jälkeen vedetään yhteen Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan vaikutuksia sen määräaikaisiin palvelussuhteisiin sekä virka- ja tehtävärakenteeseen ja vastataan kysymykseen: ”millaisia vaikutuksia henkilöstöpolitiikalla on ollut Helsingin yliopiston määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja tehtävärakenteeseen opetus- ja tutkimushenkilöstössä vuosina 2003 - 2011?”

### **8.1 Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan vaikutus Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikkaan**

Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka on vaikuttanut voimakkaasti yliopiston henkilöstöpolitiikan muovaajana ja tämä näkyy hyvin kun vertaa luvussa 5 kuvattua valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä luvussa 6 kuvattuun Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehitykseen. Tarkasteltaessa tutkimuksen aineiston ensimmäistä osaa, valtionhallinnon henkilöstöpoliittisia dokumentteja, voidaan niistä löytää kaikki kolme Valtiontalouden tarkastusviraston (2010) määrittämää henkilöstöpoliittisen ohjauksen tasoa, yleinen kansallinen ja hallituksen sääntely sekä politiikkaohjelmat, poliittinen ohjaus, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöjohtamista sekä yliopistojen oma henkilöstöpoliittinen ohjaus. Kuten luvun 5 yhteenvedossa todettiin, että yleisen, kansallisen ja hallituksen sääntely sekä politiikkaohjelmien kautta tapahtuva henkilöstöpoliittinen ohjaus koostuu pääasiassa säädösohjauksesta. Samassa yhteydessä todettiin, että henkilöstöpoliittinen säädösohjaus on tuotu yliopistoihin pääasiallisesti muita kuin tulosohjausasiakirjoja käyttäen paitsi 2000 -luvun lopulla, jolloin henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvät lauseet ovat lisääntyneet tulosohjausasiakirjoissa. Toisella VTT:n henkilöstöjohtamisen ohjauksen tasolla on ohjaus, jossa tarkennetaan yleisen tason poliittisia linjauksia erityisesti yliopistoille ja lisäksi ohjaus, joka kohdistuu vain yliopistoihin. Toisen tason henkilöstöpoliittinen ohjaus yliopistojen suuntaan on tulosohjauksen aikana ollut pääasiassa uraohjausta, eli tutkijanuran kehittämiseen liittyvää ohjausta. Myös tällä tasolla henkilöstöpoliittista ohjausta on toteutettu tulosohjausasiakirjojen kautta vain vähäisessä määrin, tosin

henkilöstöpolitiikkaan liittyvät suositukset ja velvoitteet näyttävät lisääntyneen tulosohjausasiakirjoissa kun tullaan 2000 -luvun loppua kohden. Kolmas taso, eli yliopiston oma henkilöstöpoliittinen ohjaus, näyttäytyy yksityiskohtaisempina ohjeina ja linjauksina oman organisaation henkilöstöpolitiikan toteutuksessa.

Edellä todettua tarkentaen, aineiston analyysi osoittaa selkeästi, että henkilöstöpoliittisten linjausten näkyvyys tulosohjausasiakirjoissa on suhteellisen vähäistä, etenkin, kun verrataan muuhun asiakirjoissa olevaan korkeakoulupoliittiseen ohjaukseen. Arvioidessaan vuosien 1987 – 1995 hallinnonuudistuksia Markku Temmes ja Markku Kiviniemi (1997) toteavat uudistusten henkilöstö- ja työyhteisövaikutuksia tarkastellessaan, että järjestelmätason uudistusten yleistrendien eteneminen yksikötasolle on hidasta ja epätasaista. Näin ollen voidaan todeta, että tulosohjausjärjestelmän ohella yhtä tärkeä valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjausvaikutus yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan toteutuu lainsäädännön, periaatepäätösten sekä koko valtionhallinnon tasoisten että opetusministeriön hallinnonalan erilaisten ohjeiden, työryhmäselvitysten ja kehittämishankkeiden kautta. Esimerkkinä voidaan mainita tutkijanuran kehittäminen, jota voidaan pitää merkittävänä yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa muuttavana tekijänä tulosohjauksen aikana. Tästäkin huolimatta se näyttäytyy tulosohjausasiakirjoissa hyvin niukasti.

### **Kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista**

Yliopistojen henkilöstöpolitiikka on vuoden 2009 lakiuudistukseen saakka ollut linkitetty valtion yhteiseen henkilöstöpolitiikkaan. Valtioneuvoston vuonna 2001 tekemän periaatepäätös lisäsi toimintayksiköiden vastuuta oman henkilöstöpolitiikan luomiseen, mutta edellytti kuitenkin valtion yleisen henkilöstöpolitiikan noudattamista. Kun peilataan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä tulosohjauksen aikana luvussa 2 esitettyyn henkilöstöhallinnon ja -johtamisen käsitteelliseen ja toiminnalliseen kehitykseen kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista, voidaan todeta näin tapahtuneen myös valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehityksessä. Yksittäisistä määrällisistä tavoitteista on siirrytty kohti laadullisia tavoitelauselmia sekä strategisen henkilöstösuunnittelun korostamista.

Tulosohjauksen ajan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan punaisena lankana voidaan pitää tavoitetta valtiotyönantajan kilpailukyvyn lisäämiseksi. Vaikka strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteistö näyttäytyy valtion hallinnon asiakirjoissa vasta myöhemmin 2000-luvulla, voidaan tavoitetta kilpailukyvyn lisäämiseen pitää selkeänä osoituksena siirtymisestä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikassa näkyy sama kehitys kuin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa. Suunta on

ollut selkeästi kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Eteenkin 2000 -luvun loppupuolella Helsingin yliopistossa näkyy selkeä ja johdonmukainen tavoite kohti yhteistä henkilöstöpolitiikkaa strategioiden ja henkilöstöpoliittisten ohjelmien kautta. Aineiston perusteella voidaan todeta, että systemaattinen toiminnan strateginen suunnittelu on jalkautunut yleisistä strategioista eriytyen erillisiin politiikkaohjelmiin, kuten esimerkiksi henkilöstöpoliittiset ohjelmat.

Temmes & kump. (1998) toteavat, että valtionhallinnon tulosohjauksen ajan henkilöstöpolitiikka on ollut hyvin pitkälle laadullisten tavoitteiden aikaa ja määrälliset tavoitteet ovat jääneet 1980-luvulle. Johtaminen ja osaava sekä sitoutunut henkilöstö ovat nousseet yhä selkeämmin yhdeksi julkisen toiminnan kilpailutekijäksi. Tämä kehitys on selkeästi huomattavissa valtionhallinnon henkilöstöpoliittisista asiakirjoista ja erityisesti strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen korostus lisääntyy kun päästään 2000-luvulle. Vuoden 1991 valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteita voidaan suurelta osin pitää vielä mekaanisina ja henkilöstön ulkopuolisina. Vuoden 2001 valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteet sitä vastoin korostavat aikaisempaa päätöstä enemmän henkilöstön merkitystä voimavarana. Etiikka ja arvot yhtenä henkilöstöpolitiikan tavoitteena ovat hyvä esimerkki kehityksestä strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen suuntaan. Edellä esitetystä kehityksestä huolimatta määrällisiä tavoitteita on edelleen huomattavissa. Palkkausjärjestelmän kehittäminen sekä tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi ovat selkeä osoitus määrällisten tavoitteiden olemassaolosta. Toisaalta jos edetään pohdinnassa pidemmälle, huomataan molempien edellä mainittujen tavoitteiden taustalla laadullisia tavoitteita, kuten työhyvinvointi ja palkitseminen hyvin tehdystä työstä.

Henkilöstövoimavara-ajattelun lisääntyminen näkyy Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikassa ja erityisesti ajattelutavan muutos näkyy kun verrataan vuonna 1996 laadittua henkilöstöpoliittista ohjelmaa seuraavaa, vuosille 2007 – 2009 laadittuun, henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan. Ohjelmien tavoitteiden kirjaaminen on hyvin erilaista näissä asiakirjoissa. Henkilöstöpoliittisten tavoitteiden kehityksessä on tapahtunut kehitys yksittäisistä tavoitteista kohti strategisia laajempia linjauksia ja laadullisia tavoitteita kuin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa. Vuoden 1996 henkilöstöpoliittisen ohjelman tavoitteet olivat vielä selkeästi yksilökohtaisia vailla laajemmin lausuttua strategista tavoitetta. Tavoitteena oli esimerkiksi järjestää henkilöstölle mahdollisuus arvostusta ja tyydytystä tuottavaan ja työhalua ylläpitävään työhön sekä edistää yhteistoimintaa tarjota mahdollisuuksia täydennys- ja uudelleenkouluttautumiseen ammattitaidon ylläpitämiseksi ja uralla etenemiseksi. Vuosille 2007 – 2009 tehdyssä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa tapahtunut muutos kohti strategista henkilöstövoimavarojen suunnittelua voidaan huomata selkeästi. Tavoitteiksi on kirjattu mm. tavoite toteuttaa hyvää ja henkilöstöryhmien suhteen tasa-arvoista

henkilöstöpolitiikkaa siten, että yliopiston kuva hyvänä työnantajana vahvistuu sekä tavoite olla hyvä työnantaja, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, korkeatasoiseen johtamiskulttuuriin ja tehokkaaseen hallintoon. Vuosille 2010 – 2012 tehty henkilöstöpoliittinen ohjelma jatkoi samaa kehityslinjaa.

Helsingin yliopistoon henkilöstöpolitiikan kehityksessä voimakkaana muutoksena näkyy myös kehitys kohti yhtä yhtenäistä työnantajaa. Vuoden 1996 henkilöstöpoliittinen ohjelma todetaan, että henkilöstöpolitiikkaan ja -hallintoon vaikuttavat olosuhteet vaihtelevat suuresti eri toimintayksiköissä. Täten yliopiston yhteisessä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa kirjatut henkilöstöpoliittiset periaatteet ovat vain suuntaa antavia. Tarkoituksena oli, että yhteiset periaatteet sopeutetaan ja konkretisoidaan eri henkilöstöryhmien ja toimintayksiköiden erityisoloihin. Tämä näkyi myös hallinnon organisoinnissa. Jo seuraavassa, vuosille 2007 -2009 laaditussa henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa, päätavoitteeksi nousivat yhteinen henkilöstöpolitiikka ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu huolimatta tehtävästä tai palkan rahoituslähteestä.

### **Määräaikaiset palvelussuhteet ja tehtävä rakenne**

Tutkimuksessa oli tarkoitus paitsi luoda katsaus valtionhallinnon ja Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan kehitykseen tulosohjauksen aikana, myös erityisesti tarkastella noudatetun henkilöstöpolitiikan merkitystä suhteessa yliopistojen määräaikaiseen opetus- ja tutkimushenkilöstöön. Vuoden 2003 jälkeen yliopistojen määräaikaisiin palvelussuhteisiin on kiinnitetty huomiota siinä missä muidenkin valtion virastojen määräaikaisiin palvelussuhteisiin, mutta ne ovat saaneet myös erityishuomiota asian tiimoilta. Yliopistoissa määräaikaisia palvelussuhteita käytetään kaikissa tehtävissä, mutta erityisesti opetuksessa ja tutkimuksessa. Tutkijan ura tyypillisesti koostuu useista lyhyt-aikaisista sopimuksista, jotka on rahoitettu monista eri lähteistä. Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvä henkilöstöpolitiikka on aineiston analyysin perusteella ollut Helsingin yliopistossa hyvin selkeää ja tavoitteellista. Määräaikaisiin palvelussuhteisiin kiinnitettiin huomiota jo 1990 -luvulla, mutta selkeä yliopiston oma ohjaus määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyen lisääntyi ja täsmentyi 2003 -vuoden jälkeen. Vaikka yliopiston määräaikaiset palvelussuhteet eivät täysin ole poistettavissa, on Helsingin yliopisto pyrkinyt henkilöstöpoliittisilla ohjeilla ja linjauksilla vähentämään turhia määräaikaisia palvelussuhteita ja pidentämään niiden kestoja. Myös tutkijanuran kehittämisen näkökulmasta Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka on vastannut valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen ohjauksen tavoitteisiin. Opetusministeriön selvitysten ja suositusten mukaisesti myös Helsingin

yliopisto muutti tehtävärakenteensa neliportaiseksi vuonna 2007. Helsingin yliopisto teki uudistuksensa jo ennen kuin tulosohjausasiakirjoissa asiaa edellytettiin.

Aineistoa tarkastellessa valtionhallinnon henkilöstöpolitiikasta nousee esille mielenkiintoinen havainto suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja toisaalta opetusministeriön tutkijanuran kehittämisen suuntaviivoja. Samaan aikaan eri asiakirjoissa pyritään vähentämään turhia määräaikaaisia palvelussuhteita ja toisaalta kehitetään yliopistoihin virkarakennetta, joka rakentuu laajasti määräaikaisten tehtävien varaan. Neliportaiseen tehtävärakenteeseen siirtymisellä on ollut myös selvästi osoitettava vaikutuksensa määräaikaisiin palvelussuhteisiin, sillä yliopiston määräaikaaisista palvelussuhteista on tehtävärakenteen mukaisesti perusteltu. Tämä näyttäytyy yliopistotasolla selkeästi ja varmasti myös tästä syystä Helsingin yliopisto onkin viime vuosina ryhtynyt omassa tilastoinnissaan ryhtynyt erittelemään määräaikaisten palvelussuhteiden tyypin mukaan. Virkamieslain mukaan perusteita määräaikaistulle virkasuhteelle ovat työn luonne, sijaisuus, avoinna olevan viran väliaikainen hoitaminen ja harjoittelu. Neliportaisen tutkijanuran määräaikaistuksi määritellyt tehtävät voidaan hyvin ajatella täyttävän työn luonne -perusteen. Päästäänkö neliportaisella tutkijanuralla siis hallittuun määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön yliopistoissa – tuskin täysin?

## **8.2 Henkilöstöpolitiikan käytännön vaikutukset palvelussuhteisiin**

Millaisia vaikutuksia henkilöstöpolitiikalla on ollut Helsingin yliopiston määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja tehtävärakenteeseen opetus- ja tutkimushenkilöstössä vuosina 2003 - 2011? Vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen on moniulotteinen. Tarkastelimme henkilöstöpolitiikan vaikutusta määräaikaisiin palvelussuhteisiin Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön joukossa vuosina 2003 – 2011. Edellä todettiin, että sekä valtionhallinnon että Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikka on kehittynyt tarkasteluajanjaksona kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Käytännön vaikutuksia palvelussuhteisiin voidaan tarkastella kuitenkin enemmän yksittäisten henkilöstöpoliittisten linjausten kautta. Selvää on, että Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaistissa palvelussuhteissa on vuosien 2003 – 2011 aikana tapahtunut selkeitä muutoksia.

Hyvin merkittävä muutos määräaikaistissa palvelussuhteissa on niiden keston pidentyminen. Tutkimuksen tarkasteluajanjaksona määräaikaisten palvelussuhteiden kesto opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa on kaksinkertaistunut vuoden 2003 keskimääräisestä 11 kuukauden kestoista vuoden 2011 keskimääräiseen 22 kuukauden keskimääräiseen palvelussuhteen keston. Tapahtunut muutos on huomattava ja osoitus sekä valtionhallinnon että Helsingin

yliopiston oman henkilöstöpolitiikan käytännön vaikutuksista. Palvelussuhteiden kesto on pidentynyt kaikissa henkilöstöryhmissä ja ikäluokissa. Alle 25 -vuotiailla työntekijöillä määräaikaisten palvelussuhteiden kesto on lyhyempiä. Tätä voidaan selittää sillä, että alle 25 -vuotiaat pääasiassa ovat perustutkinto-opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojensa ohella tutkimushankkeissa. Lisäksi tähän vaikuttaa myös se, että Helsingin yliopiston henkilöstöpolitiikan mukaisesti tutkimus- ja opetusavustajat voivat olla vain perustutkintoa suorittavia henkilöitä. Määräaikaisten palvelussuhteiden keston pidentymistä voidaan myös pitää osoituksena työnantajan kilpailukykyyn parantamisesta.

Toinen merkittävä osoitus henkilöstöpolitiikan vaikutuksista määräaikaisiin palvelussuhteisiin on määräaikaisuuden perusteen kirjaaminen. Siinä missä vuonna 2003 lähes 15 % määräaikaista palvelussuhteista oli vailla perustetta, niin heti vuodesta 2004 on huomattavissa henkilöstöpolitiikan mukainen kehitys yhdenmukaiseen käytäntöön määräaikaisuuden perusteen kirjaamisessa. Vuonna 2005 enää vain 0,5 %:ssa määräaikaista palvelussuhteista puuttui määräaikaisuuden peruste ja vuodesta 2009 kaikkiin palvelussuhteisiin on kirjattu peruste määräaikaisuudelle. Perusteen käyttöä on myös tarkennettu, sillä projektityö -perusteen käyttö on vähentynyt ja jatko-opiskelu sekä perustutkinto-opiskelu -perusteiden määrä on suhteellisesti lisääntynyt. Edellä todetusta voidaan varmasti tulkita, että perusteen kirjaaminen on tarkentunut ja että eri määräaikaisuuden perusteita käytetään nykypäivänä yhteismitallisemmin kuin vielä 2000-luvun alussa.

Toteutetun henkilöstöpolitiikan vaikutuksia tulee tarkastella myös yliopistojen tehtävärakenteessa tapahtuneiden muutosten kautta. Tutkimuksen tarkasteluajanjaksona Helsingin yliopisto muutti virkarakennetta kahteen otteeseen. Ensimmäisen muutoksen taustalle ei löydy selkeää syytä valtionhallinnon henkilöstöpolitiikasta, mutta toinen muutos, vuonna 2007 voimaan tullut neliportainen tehtävärakenne, on lähtöisin yliopistojen henkilöstöpoliittisesta ohjauksesta. Tilastoaineiston kautta tarkasteltuna nimikkeiden ja tehtävien sijoittaminen eri henkilöstöryhmiin on tutkimuksen tarkasteluajanjaksona muuttunut ja henkilöstörakenteen osalta voidaan huomata monenlaista liikettä eri henkilöstöryhmissä. Osa nimikkeistä on poistunut käytöstä ja uusia nimikkeitä on tullut tilalle. Viime vuosina Helsingin yliopistossa on opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtävissä käytetty käytännössä vain neliportaista virkarakennetta ja ainoastaan tuntiopettajat on sijoitettu näistä poikkeavaan henkilöstöryhmään. Helsingin yliopiston vuonna 2011 soveltama neliportainen tehtävärakenne ei täysin vastaa ministeriön tutkijanuratyöryhmän esitystä, vaan rakennetta on sovellettu Helsingin yliopistoon soveltuvaksi. Yliopiston oman henkilöstöpolitiikan mukaisesti tutkija -nimikkeen sekä projektitutkija -nimikkeen käyttö on lopetettu, joka näkyy myös viime vuosien määräaikaistissa palvelussuhteissa. Muutosten kautta voidaan todeta, että

henkilöstörakenne ja erilaisten tehtävänimikkeiden käyttö on Helsingin yliopistossa selkeytynyt ja johdonmukaistunut ja toteuttanut myös noudatettua henkilöstöpolitiikkaa.

Määräaikaista palvelussuhteita tarkastellessa oli myös selkeästi huomattavissa määräaikaissa palvelussuhteissa työskentelevien ja palvelussuhteiden monipuolisuus heterogeenisuus. Tutkimuksen tarkasteluajanjakson aikana määräaikaisiin palvelussuhteisiin nimitettyjen ikäjakauma on laajentunut ja erityisesti yli 63 -vuotiaiden suhteellinen osuus on kasvanut. Lisäksi osa-aikatyöskentely on lisääntynyt. Nämä osoittavat luvussa 2 kuvatun työelämän moninaistumisen tapahtuvan myös yliopistoissa. Myös henkilöstövoimavara-ajattelu edellyttää monipuolisen henkilöstön käyttämistä ja siten antaa yliopistolle joustavamman toimintaedellytyksen.

Helsingin yliopisto on tiukentanut määrätietoisesti linjauksiaan suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja tutkimuksen toisen vaiheen aineiston analyysin perustella voidaankin kiistatta todeta, että henkilöstöpolitiikkaa on toteutettu käytännössä määräaikaisten palvelussuhteiden ehtoihin. Voidaan todeta, että Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaissa palvelussuhteissa on tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan. Palvelussuhteiden keston pidentyminen, erilaisten palvelussuhteiden monipuolinen soveltaminen, kuten osa-aikatyön laajempi hyödyntäminen, sekä tehtävärakenteen selkeyttäminen ja yhdenmukainen käyttö ovat parantaneet määräaikaisen henkilöstön asemaa.

## 9 POHDINTA

Tutkimus tuotti uutta tietoa valtionhallinnon henkilöstöpolitiikasta sekä sen ohjausvaikutuksista ja kanavista yliopiston henkilöstöpolitiikkaan. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikkaa ja sen kehitystä ei ole systemaattisesti tutkittu 2000-luvulla, joten mittavan aineiston läpikäynti tuotti jo itsessään uutta tietoa. Toiseksi myöskään valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan ohjausvaikutusta yliopistojen omaan henkilöstöpolitiikkaan ei ole tutkittu. Vaikka sinällään yhden tapauksen tapaustutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, voidaan tämän tutkimuksen perusteella jatkaa valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen ohjausvaikutuksen tutkimista tarkemmin. Vuoden 2010 alussa tapahtuneen yliopistojen oikeudellisen aseman muutoksen jälkeen yliopistot ovat myös vapaita noudattamaan omaa henkilöstöpolitiikkaa. Kun uusien yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa ryhdytään tutkimaan, on hyvä tunnistaa valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan vaikutukset siihen ennen itsenäisen oikeushenkilön aseman saavuttamista. Myös valtionhallinnon tarkastusvirasto pitää tärkeänä, että yliopistojen inhimillisiä voimavaroja hallitaan jatkossa aikaisempaa pitkäjänteisemmin ja nykyistä



monipuolisemmalla tietoperustalla (VTV 2010.) Kolmanneksi tutkimus tuotti uutta tietoa henkilöstöpolitiikan vaikutuksista käytännön palvelussuhteisiin. Tutkimuksen tarkastelun kohteena olevat määräaikaisten palvelussuhteiden olivat toimiva kohde tämän asian selvittämiseksi, sillä niissä muutokset voidaan havaita seuraamalla tilannetta usean vuoden ajan.

Tutkimus vahvisti luvussa 2 esille tuotua henkilöstöjohtamisen käsitteellistä ja toiminnallista kehitystä kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa on siirrytty tulosohjauksen aikana vahvemmin kohden strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Vielä 1990 -luvun puolessa välissä ja 2000 -luvun alussa politiikka-asiakirjoissa olleet määrälliset tavoitteet ovat muuttuneet laadullisiin tavoitteisiin työnantajan ominaisuuksista ja työntekijöiden kehittämisestä sekä kilpailukykyyn lisäämisestä. Vaikka näiden laadullisten tavoitteiden lisäksi ohella kulkee yliopiston omassa henkilöstöpolitiikassa hyvin konkreetteja määrällisiä tavoitteita, on muutos kuitenkin selkeä. Näin ollen myös valtionhallinnon sekä yliopistojen henkilöstöhallinto on kehittynyt kuviossa 1.(kts. s. 14) esitetystä suunnasta. Mekanistisesta henkilöstöhallinnosta, joka oli vielä tulosohjauksen alussa selvästi huomattavissa, on siirrytty henkilöstövoimavara-ajatteluun ja strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. SHRM:n painottaminen näkyy sekä valtionhallinnon että yliopiston henkilöstöpoliittisissa strategioissa ja päätöksissä.

Valtionhallinnon yhteisen henkilöstöpolitiikan toteutumista toimintayksikötasolla on tarkasteltu vuonna 2005, kun valtiovarainministeriö julkaisi arviointitutkimuksen valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan haasteesta. Tutkimuksen johtopäätös oli, että valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta on ollut oikeansuuntainen, mutta sen ohjaava vaikutus on jäänyt jokseenkin ohueksi. Toimintayksiköt ovat aktiivisesti kehittäneet henkilöstöpolitiikkaansa ja -johtamista pitkälti omista lähtökohdistaan, mutta yhteisen henkilöstöpolitiikan huomioiminen on jäänyt vähemmälle. (VM 4/2005.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että viime vuosina valtionhallinnon yliopistoihin kohdistamat henkilöstöpoliittiset tavoitteet ovat ainakin määräaikaisten palvelussuhteiden näkökulmasta siirtyneet yliopiston omaan henkilöstöpolitiikkaan konkreettisina toimenpiteinä ja linjauksina.

Yliopistoissa määräaikaisessa palvelussuhteessa on huomattava osa henkilöstöstä. Alan selvitysten ja tutkimustulosten perusteella voidaan kiistatta todeta, että yliopistoissa määräaikaisuus perustuu usein täydentävällä rahoituksella rahoitettavien projektien määräaikaiseen keston. Edellisten lisäksi henkilöstön liikkuvuus on yliopistoissa suurta, jolloin sijaisuuksia ja avoimia tehtäviä hoidetaan määräaikaisilla palvelussuhteilla. Puhakan ja Rautopuron (2007) mukaan yliopistoille

tyypilliset erilaiset epäsäännölliset ja epämääräiset lyhyt-aikaiset palvelussuhteet ovat yksi suurimmista stressitekijöistä työntekijöiden piirissä. Yksi päätekijä, joka heikentää akateemisen tutkijan uran houkuttelevuutta on juuri sen epävarmuus ja ennakoitavuuden puute (Pekkola 2010, 153). Määräaikaiset palvelussuhteet tuskin tulevat poistumaan yliopistoista. Keinoksi jää siten parantaa määräaikaisessa palvelussuhteessa olevien palvelussuhteen ehtoja. Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan yliopistot ovatkin viime vuosina parantaneet monilla eri tavoilla henkilöstöasioiden toimintaa, mutta henkilöstörakenteen omaleimaisuus luo toiminnan kehittämislle omat haasteensa (VTV 2011). Tämän tutkimuksen tulosten perustella näyttää, että näin on tapahtunut ainakin tutkimuksen kohteena olevassa Helsingin yliopistossa, jossa määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön palvelussuhteiden kesto ym. palvelussuhteen ehdot ovat parantuneet viime vuosina. Tosin tutkijanuran kehittäminen on viime vuosina tapahtunut kohden rakennetta, joka nojaa laajasti määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Tutkijaksi kasvetaan ja paikka tehtävärakenteen seuraavalla tasolla tulee ansaita, joten jossain määrin rakenne on hyvinkin perusteltu. Kehitetty tenure track -järjestelmä mahdollistaa jo myöhemmässä tutkijanuran vaiheessa olevan henkilön saavuttaa pysyvämpi palvelussuhde, mutta nuoret, vasta tutkijanuran alussa olevat työntekijät, eivät pääse mahdolliseksi vastaavanlaisesta palvelussuhteen turvasta.

Toteutettu tutkimus on ollut hyvin laaja ja osittain pintapuolinenkin. Tutkimuksen aineiston hyödyntäminen jatkotutkimuksessa olisi järkevää ja mahdollista olisikin tarkastella määräaikaisia palvelussuhteita tarkemmin jonkin ilmiön kautta. Yhä jäi vastaamatta moneen kysymykseen määräaikaisten palvelussuhteiden kehityksessä. Tutkijaa jäi mietityttämään esimerkiksi se, miksi osa-aikainen työskentely on niin voimakkaasti lisääntynyt määräaikaisissa palvelussuhteissa. Toisaalta tutkimusta voisi jatkaa myös haastattelututkimuksena, jossa haastateltaisiin organisaation eri tasoilla työskenteleviä, henkilöstöasioita hoitavia henkilöitä tapausyliopiston sisällä. Tutkimuksen kohteena voisi olla näiden henkilöiden kokemus toteutetusta henkilöstöpolitiikasta ja sen vaikutuksesta yksittäisiin rekrytointeihin. Kolmas mahdollinen suunta jatkaa tutkimusta olisi laajentaa aineisto käsittämään useamman Suomalaisen yliopiston ja tehdä vertaileva tutkimus. Vertailevassa tutkimuksessa voisi pidättäytyä monitieteisissä tiedeyliopistoissa tai valita myös muita yliopistoja tai korkeakouluja vertailukohteiksi.

Toteutetun tutkimuksen rajoituksina voidaan ainakin pitää tutkimuksen aineiston laajuutta ja sen aineistolähtöistä tarkastelua. Mittava ja laaja aineisto sekä aineistolähtöisyys esti osittain laajemman teoreettisen otteen tässä tutkimuksessa. Toinen rajoite oli tilastoaineiston rajaaminen ainoastaan määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Koska toistaiseksi voimassa olevat palvelussuhteen puuttivat aineistoista, voitiin analyysissa tarkastella vain määräaikaisia palvelussuhteita eikä vertailua voitu

aidosti toteuttaa. Tässä tutkimuksessa näkökulma oli tämä, mutta olisi hyvin mielenkiintoista tarkastella asiaa suhteessa toistaiseksi voimassaoleviin palvelussuhteisiin ja henkilöstörakenteeseen kokonaisuutena.

Lopuksi voidaan todeta, että valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka on vaikuttanut ja näyttää edelleen vaikuttavan yliopiston henkilöstöpolitiikkaan. Tässä tutkimuksessa henkilöstöpolitiikan toteutumista tarkasteltiin opetus- ja tutkimushenkilöstön määräaikaisten palvelussuhteiden kautta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kiistatta todeta, että määräaikaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön asema Helsingin yliopistossa on selkeästi parantunut tutkimuksen tarkasteluajanjakson aikana, vuodesta 2003 – 2011. Tämä näkyy selkeästi sekä henkilöstöpoliittisissa tavoitteissa, mutta myös sen toteutuksessa. Yliopistojen ohjaus uudistui lakiuudistuksen myötä vuodesta 2010 alkaen. Uuden yliopistolain tultua voimaan yliopistot ovat vapaampia noudattamaan omaa henkilöstöpolitiikkaansa kuin osana valtionhallintoa. Valtion hallinnon henkilöstöpolitiikan ohjausvaikutukset ovat kuitenkin vielä selkeästi nähtävissä ja tulosohjauksen kautta Opetus- ja kulttuuriministeriö varmasti edelleen tulee ohjaamaan myös yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa. Myös henkilöstöpolitiikan toteutus, ainakin tutkimuksen kohteena olevassa Helsingin yliopistossa, jatkaa edelleen valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan linjaa. Aineiston perusteella, voidaan mielestäni todeta henkilöstöpoliittisten linjausten jopa tiukentuneen lakiuudistuksen jälkeen suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Tästä hyvänä osoituksena on uusimpaan henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan kirjattu tavoite määräaikaisten palvelussuhteiden minimipituudesta.

# LÄHTEET

Aineisto (osa 1)

Haasteena johtamisen vahvistaminen valtionhallinnossa(2005). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä.

Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II (2007). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä.

Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi yliopistolainsäädännöksi. Luonnos 14.8.2008

Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi yliopistolaiksi 558/2009

Henkilöstöpoliittiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatiomuutoksissa (2005). Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2005

Helsingin yliopiston ja opetusministeriön välinen tulossopimus kaudelle 2001-2003. Opetusministeriö 6.9.2000

Helsingin yliopiston ja opetusministeriön välinen tulossopimus kaudelle 2001-2003. Opetusministeriö 6.9.2000

Henkilöstöpolitiikan uudistaminen. Henkilöstökomitean mietintö. Komiteamietintö 1990:34. Helsinki: Valtion painatuskeskus

Jääskinen, N. & Rantanen, J (2006). Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen, väliraportti Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:14

Jääskinen, N. & Rantanen, J. (2007). Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetusministeriön työryhmäselvityksiä ja muistioita 2007:2

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. Keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2

Korkeakoulut 2007. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2008:30

Koulutus ja tutkimus vuosina 1999-2004: kehittämissuunnitelma (29.12.1999). Kehittämissuunnitelma 2000. Luettu 11.9.2012 url:  
<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/KESU2004/suomi/KESUsis.html>

Koulutus ja tutkimus 2003-2008, kehittämissuunnitelma(2004). Opetusministeriö

Koulutus ja tutkimus 2007-2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriö 2007

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008-2011. Opetusministeriö 7.3.2008

Korkeakoulut 2009. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut korkeakoulupolitiikan toteuttajina. Opetusministeriön julkaisuja 2009:49.

Määräaikaisten palvelussuhteiden ja koeajan käyttö valtiolla. Valtiovarainministeriön ohje 4.12.2007 (ohje 16/2007)

Neliportainen tutkijanura. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä2008:15

Opetusministeriö 2008. Yliopistojen ja opetusministeriön väliset tulossopimukset.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/yliopistojen\\_tulosopimukset/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/yliopistojen_tulosopimukset/)

Opetusministeriön hallinnon alan tuottavuusohjelma 2005-2009. Opetusministeriön julkaisuja 31/2004

Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006-2010. Opetusministeriön julkaisuja 2005:32

Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004-2006 ja voimavarat vuodelle 2004

Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004 - 2006 ja voimavarat vuodelle 2005. Opetusministeriö 10.1.2005

Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004 - 2006 ja voimavarat vuodelle 2006. Opetusministeriö 9.1.2006

Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007-2009 ja voimavarat vuodelle 2007. Opetusministeriö 10.1.2007

Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007-2009 ja voimavarat vuodelle 2008, *Opetusministeriö 7.1.2008*

Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007-2009 ja voimavarat vuodelle 2009. Opetusministeriö 19.12.2008

Opetusministeriön palaute yliopistojen toiminnasta vuonna 2002

Opetusministeriön palaute yliopistojen toiminnasta vuonna 2003. Helsingin yliopisto

Opetusministeriön palaute yliopistojen toiminnasta vuonna 2004. Helsingin yliopisto

Opetusministeriön strategia 2020.

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2005 toiminnasta. Opetusministeriö 22.6.2006

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2006 toiminnasta. Opetusministeriö 15.6.2007

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2007 toiminnasta. Opetusministeriö 10.6.2008

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2008 toiminnasta. Opetusministeriö 15.6.2009

Opetusministeriön tilinpäätös ja toimintakertomus 2006. Opetusministeriön julkaisuja 2007:16

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2001-2004. Opetusministeriö.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2001/liitteet/toimintajatalous01-04pdf.pdf?lang=fi>

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2004-2007. Opetusministeriö, Talousyksikkö 2003

Opetusministeriön toiminta- taloussuunnitelma 2005-2008 (2004). Opetusministeriön julkaisuja 2/2004

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2009-2012. Opetusministeriön julkaisuja 2008:4

Opetusministeriön toimintakertomus 2002. verkkoversio: [www.minedu.fi/julkaisut/muut/2003/tk2002.pdf](http://www.minedu.fi/julkaisut/muut/2003/tk2002.pdf)

Opetusministeriön toimintakertomus 2003 (2004). Verkkoversio: [www.minedu.fi/julkaisut/muut/2004/tk2003.pdf](http://www.minedu.fi/julkaisut/muut/2004/tk2003.pdf)

Opetusministeriön toimintakertomus 2005. Opetusministeriön julkaisuja 2006:11

Opetusministeriön toimintakertomus 2004 (2005). Opetusministeriön julkaisuja 10/2005

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2002-2005. Opetusministeriö

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2007-2011. Opetusministeriön julkaisuja 2006:1

Opetusministeriön Toiminta- ja taloussuunnitelma 2009-2001. Opetusministeriön julkaisuja 2008:4

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2004. Opetusministeriön julkaisuja 1/2004

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2005. Opetusministeriön julkaisuja 2005:2

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2006. Opetusministeriön monisteita 2006:1

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2007. Opetusministeriön monisteita 2007:1

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2008. Opetusministeriön monisteita 2008:1

Pääministeri Esko Aho hallituksen ohjelma vuosille 1991-1995. <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/aho/fi.jsp>

Pääministeri Paavo Lipposen hallituksen ohjelma vuosille 1995-1999. [http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponen/Hallitusohjelma\\_-\\_LipponenI12834.jsp](http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponen/Hallitusohjelma_-_LipponenI12834.jsp)

Pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen ohjelma vuosille 1999-2003. <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponenII/fi.jsp>

Pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallitusohjelma vuosille 2003-2007. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/jaattenmaki-hallituksen-ohjelma-17.4.2003/131517.pdf>

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma vuosille 2003-2007. <http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/vanhasen-hallitusohjelma-2003/fi.pdf>

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma vuosille 2007-2010. <http://www.valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma vuosille 2011-2015.

<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf>

Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1997-2001 (2002). Valtiovarainministeriö: Henkilöstöosasto 24.5.2002

Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1998-2002. Valtion budjettitalouden henkilöstö (2003). Valtiovarainministeriö: valtion työmarkkinalaitos. 3/2003

Tietoja valtion henkilöstöstä 1970-2004 (2005). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 6/2005

Tietoja valtion henkilöstöstä 2005. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 5/2006

Toimenpideohjelma tukijankoulutuksen ja tutkijanuran kehittämiseksi vuosille 2007-2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007:7

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2006-2009. Opetusministeriön julkaisuja 2005:4

Tutkijanuran kehittämistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmien muistioita 5:1997

Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:13

Tutkijanuratyöryhmän väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 10.8.2005

Uusille urille, linjaukset ja toimenpidesuosituksset (2004). Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2004. Edita Prima Oy, Helsinki

Valtion henkilöstötilinpäätös 2003, tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1999-2003, Valtion budjettitalouden henkilöstö (2004). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 3/2004

Valtion henkilöstötilinpäätös 2004, Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 2000 - 2004, Valtion budjettitalouden henkilöstö(2005) Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 5/2005, Edita Prima Oy, Helsinki

Valtion henkilöstötilinpäätös 2005, Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 2001 - 2005, Valtion budjettitalouden henkilöstö (2006). Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 4/2006

Valtion henkilöstövoimavarojen mitoittaminen –jatkotyö (2001). Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 21/2001.

Valtion määräaikaisten palvelussuhteet. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä valtionhallinnossa selvittäneen työryhmän loppuraportti (2003). Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston työryhmämuistioita 15/2003

Valtion työnantajakuva 2009: Henkilöstön näkemyksiä ja arvioita valtiosta työnantajana. Valtiovarainministeriö.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/2009\\_0713Valtio/valtion\\_tyoenantajakuva\\_2009\\_henkiloestoe.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/2009_0713Valtio/valtion_tyoenantajakuva_2009_henkiloestoe.pdf)

Valtiotyönantaja -lehdet 2000-2009

Valtion työnantajapoliittinen katsaus. Valtion työmarkkinalaitos 3.4.2007

Valtion virka- ja työehdot 2007-2010. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 2a/2008. Helsinki:Edita Publishing Oy

Valtion virkamieslaki (19.8.1994/750)

VM 329/00/91. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon kehittamisestä

VM 342/00/91. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion virkoja ja tehtäviä koskevien kelpoisuusehtojen uudistamisesta

VM 157/00/94. Valtioneuvoston periaatepäätös nimitystoimivallan järjestämistä valtionhallinnossa

VM329/00/91 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon kehittamisestä. Luettu 11.9.2012.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/7324/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/7324/name.jsp)

VM2/22/97 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion ylimpien virkamiesten valintaperusteiden- ja menettelyn uudistamisesta. Luettu 11.9.2012:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/7320/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/7320/name.jsp)

VM 23.3.2006. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. Luettu 11.9.2012:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp)

VM 4/01/2007. Henkilöstön kehittäminen osaksi toimintayksikköjen ohjausta.

Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitoksen ohje. Luettu 11.9.2012:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp)

VM 2008. Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon johtajapolitiikasta.

Vuosikertomus 1999. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 6/2000

Vuosikertomus 2000. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 6/2001

Vuosikertomus 2001. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 5/2002

Vuosikertomus 2002. Valtiovarainministeriö: Valtion Työmarkkinalaitos 4/2003

Vuosikertomus 2003 (2004). Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 4/2004

Vuosikertomus 2004 (2006). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 2/2006

Vuosikertomus 2005. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 6/2006

Vuosikertomus 2006. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 11/2008

Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste. Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi (2005).

Valtiovarainministeriö, tutkimuksia ja selvityksiä 4/2005. Edita Prima Oy, Helsinki



Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkimuksen rakenneselvitys (2004). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 36/2004

Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä II (2002). Opetusministeriön työryhmä muistioita 26/2002

Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:24

Yliopistot 2000. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, yliopistoyksikkö

Yliopistot 2003. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, Yliopistoyksikkö

Yliopistot 2004, vuosikertomus (2005). Opetusministeriön julkaisuja 12/2005

Yliopistot 2005. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2006:30

Yliopistot 2006. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2007:17

Aineisto (osa 2):

Akateemisen pätevöitymisen arviointi henkilökohtaisten palkkajärjestelyjen perusteena. Ohjeita uuden opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän soveltamisesta, osa 2. 05.12.2000. Helsingin yliopisto, Hallintovirasto (Dnro 982/021/2000)

Apulaisprofessorin (tenure track) ensimmäisen työsuhteen valmistelua koskeva ohjeistus. Rehtorin päätös 104/2011. Helsingin yliopisto 17.6.2011

Apulaisprofessorin (tenure track) ensimmäisen työsuhteen valmistelua koskeva ohjeistus. Liite rehtorin päätökseen 104/2011. Helsingin yliopisto 17.6.2011

Helsingin yliopisto (2012). Viitattu 3.11.2012. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/yliopisto>

Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma (1996). Helsinki: Yliopistopaino

Helsingin Yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma 2007-2009. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 31 Strategiat ja suunnitelmat.

Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010-2012

Helsingin yliopiston johtosääntö 8.10.2009.

Helsingin yliopiston kommentit opetusministeriön tutkijanuratyöryhmän väliraporttiin 13.9.2005. (Dnro 1068/04/2005)

Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöä koskevia periaatteita ja neliportainen malli. Henkilöstöjohtajan ohje 1.3.2012

Helsingin yliopiston toimintakertomus 2001

Helsingin yliopiston toimintakertomus 2002

Helsingin yliopiston toimintakertomus 2003

Helsingin yliopiston toimintakertomus 2004

Helsingin yliopiston toimintakertomus 2005

Helsingin yliopiston tilinpäätös- ja toimintakertomus 2006

Helsingin yliopiston tilinpäätös- ja toimintakertomus 2007

Helsingin yliopiston tilinpäätös- ja toimintakertomus 2008

Helsingin yliopiston tilinpäätös- ja toimintakertomus 2009

Helsingin yliopiston tilinpäätös- ja toimintakertomus 2010

Helsingin yliopiston tilinpäätös- ja toimintakertomus 31.12.2011

Helsingin yliopiston strategia 2015. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2001-2003

Helsingin yliopiston strategia 2004-2006

Helsingin yliopiston strategia 2007-2009

Henkilöstön ottaminen ja rekrytointiohje. Rehtorin päätös 193/2009. Helsingin yliopisto 11.11.2009

Henkilöstön ottaminen Helsingin yliopistoon. Liite rehtorin päätökseen 193/2009. Helsingin yliopisto 9.3.2010

Helsingin yliopiston rekrytointiohje. Liite 2 rehtorin päätökseen 193/2009. Helsingin yliopisto 11.11.2009

Henkilöstökustannusten hallinta ja hyvä henkilöstöpolitiikka, ohjekirje tiedekunnille ja muille yksiköille. 1.12.2011. Helsingin yliopisto

Henkilöstön kannustusjärjestelmää valmistelevan työryhmän asettaminen. Rehtorin päätös 101/2010. Helsingin yliopisto 26.5.2010.

Huipulle ja yhteiskuntaan. Helsingin yliopiston strategia 2010-2012. Luettu 24.10.2012: [http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/STRATEGIA\\_web.pdf](http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/STRATEGIA_web.pdf)

Kirje tiedekunnille ja erillislaitoksille opetus- ja tutkimusvirkojen rakennemuutosta koskevista konsistorin päätöksistä 14.6.1999. Helsingin yliopisto, henkilöstöosasto. (Dnro 127/011/1999)

Lausunto ”neliportainen tutkijanura” –raportista opetusministeriölle 25.4.2008. Helsingin yliopisto (Dnro 589/04/2008)

Lausuntopyyntö opetus- ja tutkimusvirkojen rakenteen uudistamiseen liittyvien säädösmuutosten esityksestä 17.12.1999. Helsingin yliopisto, Hallintovirasto. (Dnro 127/011/1999)

Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö Helsingin yliopistossa. Liite rehtorin päätökseen 015/2008. 21.1.2008 Helsingin yliopisto.

Ohje henkilöstösuunnitelman laatimiseen 10.11.1999 (Dnro 1074/011/1999). Helsingin yliopisto, henkilöstöosasto

Ohje henkilöstösuunnitelman laatimiseen 10.11.1999. Helsingin yliopisto, Henkilöstöosasto (Dnro 074/011/1999)

Ohjeet uuden opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän soveltamisesta 20.10.2000. Helsingin yliopisto, Hallintovirasto (Dnro 982/021/2000)

Ohjeet uuden opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän soveltamisesta 25.10.2000. Helsingin yliopisto, Hallintovirasto (Dnro 982/021/2000)

Opetus- ja tutkimusvirkojen rakenteen kehittäminen (lausuntopyyntö). 28.1.1999 (Dnro 127/011/1999). Helsingin yliopisto, Hallintovirasto

Opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän kehittäminen -kooste 3.6.1999. Helsingin yliopisto, Henkilöstöosasto (Dnro 127/011/1999)

Opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportainen virkarakenne Helsingin yliopistossa 1.1.2007 lukien. Rehtorin kirje tiedekunnille, erillisille laitoksille, hallintovirastolle ja henkilöstöjärjestöille 28.12.2006. Helsingin yliopisto (Dnro 1937/12/2006)

Opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportainen virkarakenne ja luopuminen tutkijan nimikkeestä. Rehtorin kirje 30.5.2007. Helsingin yliopisto (Dnro 1937/12/2006)

Opetus- ja tutkimushenkilöstön poikkeuksellinen palkitseminen liittyen täydentävään rahoitukseen ja eräisiin muihin erityistilanteisiin. Rehtorin päätös 148/2011. Helsingin yliopisto 20.10.2011

Opetus- ja tutkimushenkilöstön poikkeuksellinen palkitseminen liittyen täydentävän rahoitukseen ja eräisiin muihin erityistilanteisiin. Liite rehtorin päätökseen 148/2011. Helsingin yliopisto 20.10.2011

Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) –järjestelmän avaaminen. Rehtorin kirje 5.5.2010. Helsingin yliopisto

Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) –järjestelmän muuttaminen. Rehtorin päätös 39/2012. Helsingin yliopisto 1.3.2012

Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) –järjestelmä Helsingin yliopistossa 1.3.2012 lukien. Liite rehtorin päätökseen 39/2012. Helsingin yliopisto 1.3.2012

Palvelussuhteen lajit ja niiden käyttö ja kesto Helsingin yliopistossa. Kirje tiedekunnille ja yksiköille 29.11.1999. (Dnro 32/021/1999)

Palvelussuhteisiin liittyvät päätökset kirjallisina. Kirje tiedekunnille, erillisille laitoksille ja hallintovirastolle 16.12.2004 (Dnro 35/07/2005)

Päivitetyt ohjeet uuden opetus- ja tutkimusvirkojen järjestelmän soveltamisesta 22.11.2000. Helsingin yliopisto, Hallintovirasto (Dnro 982/021/2000)

Rehtorin päätös 015/2008 21.1.2008. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö Helsingin yliopistossa. Helsingin yliopisto

Rehtorin päätös 61/2012 23.3.2012. Tulevaisuusrahaston tuotolla rahoitettavat tenure track –paikat. Helsingin yliopisto

Rehtorin päätös 088/2010 5.5.2010. Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) –järjestelmä Helsingin yliopistossa. Helsingin yliopisto

Rehtorin päätös 156/2010 31.8.2010. Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolulle (tenure track) avattavat alat. Helsingin yliopisto

Rehtorin päätös 196/2010 16.11.2010. Paikan avaaminen opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolulle (tenure track). Helsingin yliopisto

Rehtorin päätös 19/2011 25.3.2011. Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) –järjestelmän mukaisten paikkojen esittäminen. Helsingin yliopisto

Rehtorin päätös 108/2012 6.6.2012. Tulevaisuusrahaston tuotolla rahoitettavien tenure track – paikkojen kohdentaminen. Helsingin yliopisto

Rekrytointikiellon käyttöön ottaminen. Rehtorin päätös 120/2012. Helsingin yliopisto 15.6.2012

Valtion henkilöstön palvelussuhteen ehtojen tarkistaminen. Kirje tiedekuntien ja erillislaitosten hallintopäälliköille 1.3.2005 (Dnro 336/12/2005)

Virkarakenteen kehittämiseen liittyvän säädystryöryhmän muistio (1999). Helsingin yliopisto (Dnro 127/011/1999)

Virkarakenneyöryhmän mietintö 27.1.1999. Helsingin yliopisto (Dnro 127/011/1999)

Virkarakenneyöryhmän mietintö opetus- ja tutkimusvirkojen rakenteen kehittämisestä 27.1.1999. (Dnro 127/011/1999)

Yliopisto-opettajan nimikkeen käyttäminen. Rehtorin kirje 20.4.2010. Helsingin yliopisto

## Kirjallisuus

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*. August. p. 28 - 31.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*. Volume 2:2. 183-203.

Creswell, J. W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second edition. Sage Publications, Inc.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Second Edition. Sage Publications, Inc.

Edwards, Ken (2006). New Approaches to Staff Recruitment in Higher Education. *Higher Education in Europe*, Vol. 31, No. 3.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* 24:5. 503-521.

Guest, D. (1994). Organizational Psychology and Human Resource Management: Towards a European Approach. *European Work and Organizational Psychologist* 4 (3), 251-270.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. ( 1998). *Tutki ja Kirjoita*. 3.-4. painos. Tampere: Tammerpaino Oy

- Husso, K., Karjalainen S. & Parkkari T (toim.) (2000) Suomen Tieteen tila ja taso: Katsaus tutkimukseen ja sen toimintaympäristöön Suomessa 1990-luvun lopulla (2000). Suomen Akatemian julkaisuja 6/2000
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology* 46: 237-264.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (1995). Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työministeriön työaikamuotojen tutkimus- ja kehittämisprojektin I vaihe. Työministeriö: Työpoliittinen tutkimus 104.
- Kivinen, O, Rinne, R, Ketonen K. (1993) Yliopiston huomen. Hanki ja jää, Helsinki.
- KvaliMOT V. Luettu 14.2.2013: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)
- Lehto, A-M, Lyly-Yrjänäinen, M., Sutela, H. (2005). Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työministeriön julkaisuja. Työpoliittinen tutkimus 291
- Lumijärvi, I (1978). Valtionhallinnon henkilöstöhallinnon hoidon kehityspiirteet ja nykytila. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja.
- Lumijärvi, I & Ratilainen, K (2004). Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto
- Lumijärvi, I & Talkkari, A (1980) Valtion henkilöstöhallinto. Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos. Julkishallinnon julkaisusarja 1/1980.
- Löppönen, P., Lehvo, A-M., Vaahtera, K. & Nuutinen, A. (toim.) (2009). Suomeen tieteen tila ja taso 2009. Suomen Akatemian julkaisuja 9/09, Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Metsäpelto, T & Holopainen, A (2001). Uuden henkilöstöpoliittisen linjauksen toteutus alkanut. Valtiotyönantaja 3/2001. Valtion työmarkkinalaitos. s. 4-6.
- Miettinen T., Muukkonen M., Myrsky M., Pohjolainen T. (2009) Uusi yliopistolainsäädäntö. CC Lakimiesliiton kustannus
- Mäenpää, O (2009) Yliopistolaki. Helsinki: WSOYpro
- Määräaikainen työsuhde vaatii aina perustellun syyn. Acatiimi 4/2011. Weckman Mia. Luettu 18.9.2012. [http://www.acatiimi.fi/4\\_2011/04\\_11\\_10.php](http://www.acatiimi.fi/4_2011/04_11_10.php)
- Määttänen Erkki (2001). Valtion työmarkkinalaitos valtiotyönantajan edunvalvojana työelämäasioiden valmistelussa. Valtiotyönantaja 1/2001. Valtion työmarkkinalaitos. s. 10-12.
- Palm, A & Voutilainen, E. (1977). Henkilöstöpolitiikka. 3. uusittu painos. Jyväskylä: Gummerus
- Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy
- Pekkola, E. (2010). Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle. Työelämäntutkimus 2/2010, 145-159.
- Pekkola, E., Kuoppala, K. & Lähti, R. (2012). Akateemisesti tyypillinen epätyypillinen työ? Teoksessa Volanen, M. V. (toim). Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto. Tieteentekijöiden liitto. 12-27.

- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2007). Työ tekijänsä kiittää – entäs työnantaja? Tieteentekijöidenliiton jäsenkysely 2007. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto
- Oksanen, T, Lehvo A-M & Nuutinen A (toim.) (2003) Suomen Tieteen tila ja taso: Katsaus tutkimustoimintaan ja tutkimuksen vaikutuksiin 2000-luvun alussa. Suomen Akatemian julkaisuja 9/2003
- Opinnäytetyöpankki. Luettu 21.5.2013: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTutkKuvaileva.aspx>
- Rekilä, Eila (2006). Kenen yliopisto? Tutkimus yliopistojen valtionohjauksesta, markkinaohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta suomalaisessa yliopistojärjestelmässä. Acta Wasaensia No. 159, Vaasa (Rekilä 2006).
- Rinne, R. (2005) Globalisaatio, ylikansalliset järjestöt ja kansallinen yliopistopolitiikan taittuminen. Teoksessa: Häyrynen, S. (toim.) Kulttuurin arviointi ja vaikutusten väylät. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö, uporen julkaisuja 12. Helsinki: Yliopistopaino. s. 69-102.
- Salminen, Ari (2003). New Public Management and Finnish Public Sector Organisations: The Case of Universities. Teoksessa Amaral, A., Meek, V. Lynn and Larsen, Ingvild M. (Eds.) The Higher Education Revolution? , 55-69. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Sauri, M. (1994). Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnon uudistumisen tukena. Teoksessa: Varila, J. (toim.), Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy. s. 105-149.
- Schmidt, T & Vanhala, S. (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu: Aalto Print
- Sutela, H., Vänskä, J., & Notkola, V. (2001). Pätkätyöt Suomessa 1990-luvulla. Työmarkkinat 2001:1. Helsinki: Tilastokeskus.
- Temmes, M. (1998). Finland and New Public Management. International Review of Administrative Sciences, Vol 64, No. 3, 441-456.
- Temmes, M., Kivinen, J., Lumijärvi, I., Mertano, S. ja Moilanen, T. (1998) Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen – Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan arviointihankkeen raportti. Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos 10/98.
- Temmes, M., Kiviniemi, M. (1997). Suomen hallinnon muuttuminen 1987 – 1995. Valtiovarainministeriö, Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos, Helsinki.
- Tomperi, T. (2009). Yliopistolaki taustoineen. Koulutuspoliittinen tarkastelu. Teoksessa Tomperi, T. (toim.) Akateeminen kysymys? Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. s. 145-202
- Tulosohjauksen käsikirja 2005. Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämisosaston julkaisuja 2/2005
- Tulosohjauksen käsikirja 2012. Valtiovarainministeriö. Luettu 10.12.2012: [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0239\\_tulosohjaus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0239_tulosohjaus/index.jsp)

Ursin, J (2011). Muuttuva yhteiskunta – sopeutuva korkeakoulutus? Järjestelmäteoreettinen näkökulma. Teoksessa: Ursin, J. (toim.) Koulutus yhteiskunnan muutoksissa: jatkuvuuksia ja katkoksia. Suo en kasvatus-tieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 53. s. 22-42.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010). Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 206/2010. Helsinki, Edita Prima Oy

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2011). Yliopistojen inhimilliset voimavarat. Näkökulmia ja pohdintoja 2010-luvun alussa. Valtiontalouden tarkastusviraston tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki, Edita Prima Oy.

Varila, J (1994). Näkökulmat ja silmäykset henkilöstöstrategiaan on luotu – nyt kootaan. Teoksessa Varila, J (toim.). Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus: Painatuskeskus

Välimaa, J. (2011) Uusi yliopistolaki ja kansallisen yliopistolaitoksen yhtiöittäminen. Teoksessa: Ursin, J. (toim.) Koulutus yhteiskunnan muutoksissa: jatkuvuuksia ja katkoksia. Suo en kasvatus-tieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 53. s. 43-93.

Välimaa, J (1994). A Trying Game: experiments and reforms in Finnish higher education. European Journal of Education 29 (2), 149-163

Wright, P. M., Mc Mahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, Vol 18, No. 2, 259-320

Yliopistojen yleinen työehtosopimus 1.3.2010-29.2.2012. <http://www.finlex.fi/data/tes/stes4082-EK35Yliopisto1003.pdf>. Luettu 18.9.2012

Yliopistolaki 1997

Yliopistolaki 558/2009

### **Julkaisematon**

Kuoppala, K. & Näppilä, T. (2009). Yliopistojen uudistuvat rakenteet ja dynamiikka. Ensimmäisen tutkimusvaiheen loppuraportti Hankkeen ”Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos – RAKE (2008-2009)” osaprojektista 3.

Lehtinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, Elias (2013) Valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja yliopistot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2013

Lumijärvi, I (1987), Valtion henkilöstöhallinnon kehityspiirteitä. Valtion koulutuskeskus, opetusmonisteita nro: 17

Rekilä, E. (2003). Yliopistojen valtionohjauksen muutoksesta 1980-luvulta 2000-luvun alkuun. Analyysi asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja hallinnollisen ohjauksen muutoksesta yliopisto-valtio-suhteessa. Hallintotieteen lisensiaatintutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto.

# LIITTEET

Liite 1. Helsingin yliopiston henkilöstömäärän kehitys

VUOSI	Henkilöstö n määrä vuoden lopussa (henkilöä)	opetus- ja tutkimush enkilöstön määrä (henkilöä)	opetus- ja tutkimush enkilöstön määrä koko henkilöstö stä	Henkilöstö n määrä (htv)	Opetus- ja tutkimush enkilöstön määrä (htv)	opetus- ja tutkimush enkilöstön osuus koko henkilöstö stä (htv)	Määräajak si nimitettyj en määrä suhteessa koko henkilöstö n määrään (%)	Määräaikai sten osuus tutkimush enkilöstös tä (%)
1996				6465				
1997				6249	2680	43,00 %		
1998				6656	2930	44,00 %		
1999				6822	3063	45,00 %		
2000	7281	3480	44,50 %	6846	3336	49,00 %		
2001	7020	3344	47,00 %	7010	3470	49,50 %	53,50 %	95,30 %
2002	7336	3437	47,80 %	7228	3583	50,00 %	50,70 %	91,90 %
2003	7445	3484	47,60 %	7377	3608	50,00 %	54,20 %	97 %
2004	7500	3525	47,70 %	7542	3712	50 %	53,30 %	96,80 %
2005	7606	3637	48,50 %	7557	3759	50,00 %	51,90 %	96,40 %
2006	7707	3707	49,10 %	7526	3853	51,10 %	52,20 %	95,50 %
2007	7864	3794	49,10 %	7600	3916	50,80 %	52,40 %	
2008	8076	3845	47,60 %	7764	3947	50,90 %	51,80 %	93 %
2009	8158	4000	48,40 %	7927	3962	50,00 %	51,00 %	
2010	8670	4845	55,90 %	8214			53,00 %	
2011	8590	4820	56 %	8116			52,00 %	





## Liite 2. Tutkimuslupahakemus

Helsingin yliopisto  
Henkilöstöjohtaja  
Kira Ukkonen

### TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Opiskelen Tampereen yliopistossa Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen maisteriohjelmassa. Haen tutkimuslupaa opintoihini kuuluvan pro gradu -tutkielman tekemiseksi. Tutkimus toteutetaan vuoden 2012 aikana.

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata kansallista määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvää rakenteellista ilmiötä sekä siinä tapahtunutta muutosta ja kehitystä yliopistokontekstissa 2000-luvun aikana. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimusyliopistoksi on valittu Helsingin yliopisto. Tutkimuksen kohteena ovat henkilöstöpoliittiset toimenpiteet sekä yliopiston opetus ja tutkimushenkilöstön määräaikaiset palvelussuhteet. Tutkimuksen painopiste on henkilöstöpoliittisessa tarkastelussa ja tarkoituksena on kuvata Helsingin yliopiston tekemät henkilöstöpoliittiset päätökset, toimenpiteet sekä linjaukset vuodesta 2003 lähtien. Erityisesti tarkoitus on keskittyä tehtyihin päätöksiin ja linjauksiin määräaikaisten palvelussuhteiden näkökulmasta ja peilata tehtyjä ratkaisuja samaan aikaan vallalla olevaan kansalliseen politiikkaan. Tehtyjen henkilöstöpoliittisten päätösten vaikutusta määräaikaiseen henkilöstöön, sen määrään sekä yleiseen henkilöstörakenteeseen on tarkoitus kuvata tutkimusyliopiston henkilötietojärjestelmästä kootulla tilastoaineistolla.

Haen tutkimuslupaa Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittisia päätöksiä koskeviin dokumentteihin, henkilötietojärjestelmästä koottavaan tilastoaineistoon vuosille 2003 – 2011 sekä mahdolliseen haastatteluaineistoon. Dokumenttiaineisto kerätään pääosin tutkimusyliopiston internet ja intranet -sivustoilta. Tilastoaineisto kootaan henkilötietojärjestelmästä ja sen on tarkoitus kattaa tutkimusyliopiston opetus ja tutkimushenkilöstö vuosilta 2003 - 2011. Aineiston tulee sisältää taustatietojen lisäksi palvelussuhteen tietoja, kuten nimike, palvelussuhteen kesto, määräaikaisuuden syy, määräaikaisten palvelussuhteiden määrä, tiedot rahoituksesta perusrahoituksen ja täydentävän rahoituksen tarkkuudella sekä hoitoprosentti. Taustatietoina käytetään sukupuolta, syntymävuotta, koulutustietoa, sekä työntekijän sijoitusyksikköä. Henkilörekisteriä ei synny. Mahdolliset haastattelut tullaan toteuttamaan tutkimuksen lopussa ja niiden tarkoitus on syventää kahden ensimmäisen vaiheen aikana syntynyttä ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Haastateltaviksi valitaan yksi yliopiston henkilöstöhallinnosta vastaava johtavan tason henkilö sekä yksi akateeminen johtaja, kuten dekaani.

Ainoastaan tutkija käsittelee tutkimusaineistoa ja sitä säilytetään asianmukaisesti ulkopuolisten ulottumattomissa. Aineisto on tarkoitus tutkimuksen valmistuttua hävittää. Tutkijana sitoudun noudattamaan voimassaolevia tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojalainsäädäntöön (mm. salassapitosäännökset) liittyviä ohjeita.

Tutkimuksen tulokset tullaan raportoimaan Helsingin yliopistolle heti niiden valmistuttua. Uskon vahvasti, että tutkimuksestani on hyötyä Helsingin yliopistolle, sillä sen tarkoitus on tuoda näkyväksi viime vuosina tehdyt mittavat henkilöstöpoliittiset toimenpiteet ja päätökset sekä kuvata 2000-luvulla tapahtunutta kehitystä henkilöstörakenteessa ja palvelussuhteissa. Tutkimus ei tule aiheuttamaan kustannuksia Helsingin yliopistolle.

Tutkimussuunnitelman tiivistelmä on liitetty hakemukseen. Annan myös mielelläni tutkimuksesta lisätietoja.

Tutkimuksen ohjaajat:

Yliopisto-opettaja Elias Pekkola ([elias.pekkola@uta.fi](mailto:elias.pekkola@uta.fi))

Yliopistonlehtori Jussi Kivistö ([jussi.kivisto@uta.fi](mailto:jussi.kivisto@uta.fi))

Järvenpäässä 2.7.2012

---

Taru Lehtinen

KM, hallintotiet. yo

Puhelin: 040-5411606, Sähköposti: [taru.lehtinen@uta.fi](mailto:taru.lehtinen@uta.fi) /  
[taru.lehtinen@helsinki.fi](mailto:taru.lehtinen@helsinki.fi)